بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية

إعداد

بندر صالح عوظه شعير

بإشراف

الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنيّة

أيار، ٢٠١٣

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة: " بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية"، وأجيزت بتاريخ ٨ / ٥ /٢٠١٣.

أعضاء لجنة المناقشة:	التوقيع
الدكتور بسام مصطفى العمري، مشرفاً	....
أستاذ- الإدارة التربوية	
الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة، عضواً	....
أستاذ مشارك - أصول التربية	
الدكتور خالد علي السرحان، عضواً	....
أستاذ مشارك- الإدارة التربوية	
الدكتور محمد علي عاشور، عضواً	....
أستاذ- الإدارة التربوية (جامعة اليرموك)	

نموذج ترخيص

أنا الطالب : نذير صالح عوض الله شعير ______ أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس لمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليميـــة والجامعـــات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميـــع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: نذير صالح عوض الله شعير

التوقيـــــع:

التاريـــــخ: ١٩/٥/٢٠١٢

الإهداء

إلى والدي ووالدتي اللذان قدما لي كافة انواع الدعم

متعهما الله بالصحة والعافية

إلى روح خالي وصديقي / فيصل سعيد الغامدي – رحمه الله رحمة واسعة

إلى زوجتي العزيزة / هند الغامدي – التي صبرت وتحملت حتى انجاز هذا الجهد

إلى إبنيَّ / صالح ، وباسل

إلى إبنتي/ ديالا

إلى أخي وأخواتي وأعمامي وخالي وجميع الأهل

إلى أصدقائي الذين رافقوني أثناء مشواري العلمي

اهدي إليهم هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمدلله والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه الكرام..

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى استاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ بسام مصطفى العمري الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة وتوجيهه ومتابعته طيلة فترة اعدادها، وإلى استاذي الفاضل، الدكتور/ محمد أمين حامد القضاة على تواضعه وتفضله بالمشاركة في لجنة المناقشة، وإلى الدكتور الفاضل/ خالد السرحان لطيبه وتفضله بالمشاركة في لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل، الدكتور هاني الطويل الذي تفضل بفكرة هذه الأطروحة، وإلى أستاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور/ أنمار الكيلاني لمتابعته في تطوير عنوان ومخطط هذه الأطروحة أثناء الدراسة، وإلى كل أساتذتي الكرام في الجامعة الأردنية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ محمد علي عاشور لتحمله عناء الطريق وتفضله بالمشاركة في لجنة المناقشة.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير لكل زملائي وأصدقائي، وكل من ساهم معي في انجاز هذا الجهد المتواضع.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملحقات

بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية

إعداد

بندر صالح عوظه شعير

بإشراف

الأستاذ الدكتور بسام مصطفى العمري

الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير خرائط ذهنية مناسبة لصناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية، تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية، وعددهم (170) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبيان للكشف عن واقع استخدام الخرائط الذهنية بهدف جمع المعلومات من مديري المدارس، تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffeh Test. أظهرت النتائج أن مجال "استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط" حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (0.91)، في حين حصل مجال " استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم " على متوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (1.04)، في حين حصل مجال "استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية" على متوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.07).أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات العمر، وذلك في كل من مجالي استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم، ومجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية لصالح فئة عمر (أكثر من 40 سنة).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير

عدد سنوات الخبرة لجميع المجالات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي، وذلك في مجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية. بناء على اجابتي السؤال الأول والثاني قام الباحث بتطوير خرائط ذهنية مناسبة تساعد مديري المدارس على استخدام الخرائط الذهنية في صناعة القرار الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات وبرامج تدريبية تعنى بتوضيح مفهوم الخرائط الذهنية لمديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية وكيفية تطبيقها في القرار الإداري.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

لقد كرم الله تعالى الإنسان بأن جعله قادراً على أن ينقل خبراته ويطورها من جيل إلى جيل، ولعل هذه من إحدى كرامات الإنسان الكبرى التي كرمه الله عز وجل بها، واللغة هي الوسيلة الأهم في التعلم ونقل تلك الخبرات عند الإنسان، فخبرات الإنسان تتراكم عبر الأجيال، وهو يبني معارفه على ما سبق أن بنى غيره عليه من المعارف.

والإنسان منذ القدم اهتم بموضوع أخذ الملاحظات عما يتعرف عليه من موضوعات أو عن ما يستجد من تعلمه، ويقال أن المتعلم الذي لم يدون ما يقرأه فكأنه لم يتعلم، وقد دلت منحنيات (ابينغ هاوس) أن نسبة ما يُنسى من المعلومات تبلغ 50% خلال ساعة واحدة من الإحتفاظ بها، ويفقد ثلثي تلك المعلومات خلال 24 ساعة، وتكاد تتلاشى المعلومات جميعها بعد مضي وقت ليس بالطويل من الزمن (Phillips, 2007).

وتعد الخريطة الذهنية وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات، إذ تستخدم الفروع والصور والألوان في التعبير عن الفكرة، وهي طريقة من طرق استخدام الذاكرة، وتعتمد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمات ميسرة، وهذه الطريقة هي الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشري في التفكير؛ ربط الكلمات ومعانيها بصور، وربط المعاني بالفروع المختلفة (شواهين، 2010).

كما تستخدم الخريطة الذهنية جانبي الدماغ الأيمن والأيسر فترفع من كفاءة عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على رسم دائرة تمثل الفكرة أو الموضوع الرئيسي ثم ترسم منه فروعاً للأفكار الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع وتكتب على كل فرع كلمة واحدة فقط للتعبير عنه، ويمكن وضع صور رمزية على كل فرع تمثل معناه، وتستخدم الألوان المختلفة لتمثل الفروع المختلفة. ويمكن تفريع فرع من الفروع الرئيسية إلى فروع ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية لهذا الفرع، وبالمثل تكتب كلمة واحدة على كل فرع ثانوي تمثل معناه، كما يمكن استخدام الألوان والصور، يستمر التشعب مع

كتابة كلمة وصفية واستخدام الألوان والصور، حتى تكون في النهاية شكلا أشبه بشجرة أو خريطـة تعبر عن الفكرة بكل جوانبها (Phillips, 2007).

وتكمن أهمية الخرائط في أنها تساعد على التبصر في المشكلة، وتحديد ما يمكن التحكم به، واستيعاب الأشياء المجهولة بصورة أفضل، وأنها تعطي صورة شاملة وواضحة عن الموضوع الذي سوف يتم اتخاذ القرار في شأنه، وتعطي صورة أكثر شمولية؛ فهي تعتمد على وضع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تدور في الذهن، والأفكار التي تتعلق بالقرار في ورقة واحـدة بشـكل مركـز ومختصر يغني عن رزم من الورق. وتعد الخرائط الذهنيـة طريقـة سـهلة لإدخـال المعلومـات وإخراجها منه، فهي إحدى السبل الإبداعية والمبتكرة لتدوين الملاحظـات بهـدف التخطـيط لإدارة الأفكار تخطيطاً كاملاً، كما تشترك جميع الخرائط الذهنية في خصائص معينة حيث تستخدم الألوان في كل خرائط العقل كما تتضمن شكل طبيعي متفرع من الشكل المركزي وتستخدم فيها الخطـوط والرموز والكلمات والصور طبقا لمجموعة من القواعد البسيطة، والأساسية، والطبيعية، والقواعـد التي يحبذها العقل، إذ يمكن تحويل قائمة طويلة من المعلومات التي تبعث على الملل إلى شكل بياني منظم يبعث على البهجة، ويسهل تخزينه في الذاكرة بحيث تتطابق طريقة عمله مع الطريقة الطبيعية التي يؤدي بها العقل مهامه (Kennedy, 2002).

فالخرائط الذهنية هي إحدى خرائط المعلومات والتي تشمل إضافة لـذلك خـرائط المفهـوم (Concept Map)، الرسوم العنكبوتية (Spider Grams)، الرسـوم الفقاعيـة (Bubble) Diagrams)، رسوم الشجرة (Trees Charts)، خـرائط الإنسـياب (Flow Chart)، ورسـوم العناقيـد (Cluster Diagrams)، خرائط الرسوم الذهنية (Mindscapes)، ولقد تم استخدام الخرائط الذهنية من قبل العالم الأنجليزي بوزان عام 1967، وهو العالم في مجالات الرياضيات وعلم الأعصـاب وعلـم الـنفس (Brinkmann, 2006). وقد بدأت القصة عندما ذهب (بوزان) إلى موظف إحدى المكتبات ليبـحث عن كتابٍ يتنـاول كيفية إستخدام الدماغ، فأرشده الموظف إلى كتبٍ في علم الأحياء والطب دون أن يعرف قصده، وكان (بوزان) يطمح إلى تقليد عمل العقل في التفكير عند أخذ الملاحظات، حيث ينتقل من مرحلة كتابة ما عرفه الآخرون إلى التفكير فيما هو مكتوب (Mind Maps, 2010).

ولكي يتم تنشيط شقي الدماغ فقد استعان (بوزان) بالرسم، واستخدام الألوان مـــن أجـــل تنشيط الجزء الأيمن من الدماغ، لإضافة معانٍ للأفكار المنطقية التي يشتغل عليها الشـــق الأيســـر، ولجمع هاتين الميزتين اختُرع (بوزان) ما يُسمى بالخرائط الذهنية أو العقلية، والخرائط العقلية مـــن حيث الشكل تحاكي في بنيتها بنية الخلية العصبية، حيث نواتها هي الفكرة الرئيسية، وتتجزأ إلى أفكار فرعية تتشعب من هذه الفكرة كأشعة أو أغصان بخطوط غير مســـتقيمة، كمـــا وتســـتخدم الألـــوان المختلفة للتميز ما بين أجزاء هذه الفكرة الرئيسية، وهذه الأفكار الفرعية يشع منها أفكـــاراً أخـــرى وهكذا(Mind (mapping web, 2011 .

ويتميز أسلوب الخريطة الذهنية بأنه يمكن متخذ القرار من معرفة تـــأثير القـــرارات التـــي يتخذها في الوقت الحاضر على البدائل التي يواجها في المستقبل. ويمكن تعريف هذا النموذج بأنـــه أسلوب رياضي يبين البدائل المحتملة وحالات الطبيعـــة واحتمـــالات الحـــدوث والتـــدفق النقـــدي والجزئي(جمعة ومحرم، 2000).

فعملية اتخاذ القرار لا تتعدى كونها اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المختلفة، وأن جودة القرار تتوقف على درجة النجاح في توفير البيانات والمعلومات التي تمّكن من تحديد البدائل ودرجة المخاطرة في الظروف المحيطة، وعلى متخذ القرار أن يكون مستعداً لمواجهة الموقف الذي يحـــيط بعملية اتخاذ القرار(مرعي ومرعي،2000).

إن إدارة النظم التربوية تتطلب انطلاق القائد المسؤول التربوي من مستوى متقدم من الدراية المعرفية والمفهومية وأن يكون على استعداد تام للاستغراق في العمل ومقدرة متميزة على الربط بين مهارات الأداء مع متغيرات الزمان والمكان للموقف الإداري، متناسيا أنه صـــاحب القـــوة الأعلـــى والسلطة الكبرى في النظام، إن الامتيازات والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للمدير والمســـؤول التربوي التي ضمنتها له القوانين والأنظمة والتعليمات يجب أن يتم تفعيلها وتوظيفها بحكمة وتعقـــل واستبصار بحيث لا يجعل من سلوكه وكأنه مجرد إنسان مطبق للأبعاد القانونية للدور الذي يقوم به (الطويل،1999).

لذلك لابد أن يمارس المدير عملية اتخاذ القرار بدقة، وفي ضوء منهجية واضحة، ولكن واقع عملية المشاركة في اتخاذ القرار يشير إلى وجود تدني في مشاركة المعلمين لمدير المدرسة، الأمر الذي يؤكد على أهمية أن تفعل الأساليب الحديثة، واستخدام الخرائط الذهنية لاستحظار الأفكار في عملية صناعة القرار.

فقد أشارت دراسة صبحي (2004) إلى أسباب انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية ومن بينها المدرسة، والتي تمثلت في ضعف تفاعل المعلم مع المدرسة، وتدني قناعة المعلم بوضعه الوظيفي في المدرسة، بالإضافة إلى قلة الرغبة لدى المعلم في المشاركة في اتخاذ القرار، وخوفه من تحمل تبعات المشاركة في اتخاذ القرار وشعوره بأن المشاركة لا تحقق له مصلحة، بالإضافة إلى تدني إدراكه لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وعدم المعرفة لمضامين المشاركة في اللائحة المدرسية.

وبناء على ما سبق سوف يقوم الباحث بتطوير خرائط ذهنية يمكن استخدامها في عملية صناعة القرار الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يواجه مدير المدرسة العديد من الصعوبات عند اتخاذه القرارات المختلفة، ومن أبرزها صعوبة انتقاء المديرين لأدوات تقويم مناسبة عند تقييم أداء الأفراد في وظيفة معينة أو أثناء قيامهم بعمل يراعي فيه الالتزام بالضوابط الأخلاقية واتخاذ القرارات وتنفيذ المهمات والسجلات المتبعة في أداء المهمات.

لذلك يرى الباحث أهمية رفع كفاية مدير المدرسة للقيام بمهام عمله وأداء معلمي تلك المدارس لذلك لابد من تزويدهم بمهارات تعينهم على القيام بمهامهم، وصنع القرارات المثلى لإيجاد الحلول المناسبة بالمشكلات التي تواجههم من خلال استخدام الخرائط الذهنية، لذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها على النحو الآتي:

ما الخرائط الذهنية المناسبة لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى بناء خرائط ذهنية مناسبة بحيث يمكن استخدامها في عملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية، و سيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ما واقع استخدام الخراط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في عمليات صناعة القرارات الإدارية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى كل من متغيرات عامل العمر وسنوات الخبرة ونوع المؤهل العلمي لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية فيما يتعلق باستخدام الخرائط الذهنية؟
- ما الخرائط الذهنية المقترحة التي يمكن أن تزيد من استخدام الخرائط الذهنية في صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم خرائط ذهنية مقترحة لصناعة القرارات يمكن أن يستفاد منها في المدارس المختلفة. ويؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- إدارات المدارس بالمملكة العربية السعودية في تطوير ادائهم المهني في مجال صنع القرار.
- مؤسسات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من خلال تعميم فكرة الخرائط الذهنية.
- صناع القرار في مؤسسات التربية والتعليم العليا في المملكة العربية السعودية من خلال تبني الخرائط الذهنية التي تم تطويرها. التعريف الإجرائي:
- الباحثين والمهتمين في هذا المجال من خلال الرجوع إليها.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الخرائط الذهنية:

هي طريقة تعتمد على رسم كل ما تريده في ورقه واحدة بشكل منظم تعتمد على استبدال الكلمات برسمة تدل عليها بحيث يمكن وضع المعلومات في ورقة واحدة بطريقة مركزة ومختصرة وسهلة التذكر (Kennedy, 2002).

هي أدوات تقوم بربط المعلومات المقروءة في الكتب والمذكرات بواسطة رسومات وكلمات على شكل خريطة يمكن أن يستخدمها العاملون في المجال التربوي عند اتخاذ القرارات المختلفة.

وتعرف إجرائيا: بأنها أدوات وخطوات تقوم بربط القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارات العليا بواسطة رسومات وكلمات مفتاحية على شكل خريطة يمكن أن يستخدمها العاملون في المجال التربوي عند صناعة القرارات المختلفة، ويقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

صناعة القرار:

هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة، واختيار البديل الأمثل وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة (قناديلي، 2009).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل التي يقوم بها جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بهدف تشكيل الأهداف القانونية، ويقاس من خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة

الحدود المكانية والزمانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس البنين بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (170) مديراً في العام الدراسي 2011 – 2012.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري المتعلق بصنع القرار الإداري، الخرائط الذهنية، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (صنع القرار الإداري، الخرائط الذهنية).

تمهيد

يعد موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بالإدارة في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع بآثارها إلى المستقبل ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرارات تعد من العمليات الضرورية في الإدارة، وأحد مكوناتها الأساسية، بل إن الإدارة في جوهرها عبارة عن صنع بعض القرارات التي ترسم مسار العمل، إذ تشكل عملية صنع القرار صلب عمل الإدارة، ونقطة البدء بجميع الوظائف والأنشطة الإدارية (الوقاد،2009).

إن القرار هو الاختيار الواعي بين مجموعتين من الأفعال المتاحة على الأقل، فبينما تكون هناك بدائل لتحقيق هدف ما، أو لحل مشكلة معينة، فإن الحسم النهائي في تبني بديل معين هو ما يمكن أن يطلق عليه القرار. فصناعة القرار تتطلب أن يوجد في موقف ما أكثر من طريق لمواجهة مشكلة معينة وهذه الطرق هي التي يطلق عليها البدائل، فوجود البدائل يمثل شرطا أساسا لصناعة القرار. والمشكلة التي تظهر هنا أمام الفرد هي إما أن يتخذ القرار أو يمتنع عن اتخاذه والقرار الذي يتخذ بعدم اتخاذ قرار إذا كان قد تم بناء على دراسة واقتناع فهو قرار. كما أن صناعة القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أي أنه لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وذلك وفق توقعات متخذ القرار (Kaucher, 2010).

إن عملية صنع القرار ليست عملية ميسرة، نظرا لأنها تتضمن ترتيب خطوات وتسلسلها وثم البحث عن أفضل البدائل انتهاء بإيجاد أفضل السبل لتحقيق تلك البدائل بهدف التوصل إلى حل

لإحدى المشكلات التي تواجه العمل أو بهدف تطوير المؤسسة، فهذه العملية تزداد أهميتهـا عنـدما يكون ذات صلة بالمؤسسات التعليمية والإدارات التربوية. إذ أن كفاءة هذه الإدارات تتوقف علـى نوعية العنصر البشري من جانب ونوعية التعليم من جانب آخر، ونظـرا لكـون التربيـة عمليـة اجتماعية تتناول الفرد في إطار المجتمع الذي يوجد به لذا فإن صناعة القرار التعليمي تصبح علـى درجة كبيرة من الأهمية والتعقيد (الجهني،2010).

والغاية الأساسية في الإدارة هي التنظيم وصنع القرارات الناجحة التي تـؤدي الـى تنميـة القدرات على التفكير العلمي السليم كما تهدف عملية صنع القرار في أن يستخدم مدير المدرسة عقله في تعامله مع المعلومات العلمية التي تتطلب الفهم والتفكير. وبالتالي فإن المسـئولين فـي التربيـة وجدوا ضرورة استغلال قوة العقل البشري في تنظيم الأفكار حيث أن العقل البشري خـلال عمليـة صنع القرار يتذكر البدايات والنهايات والأشياء المرتبطة بالأنماط الموجودة في الذاكرة ً والأشـياء المرتبطة بالحواس الخمس والأشياء الواقعة في اهتمامات الشخص، وكلما فكـر الإنسـان بطريقـة صحيحة زاد الارتباط ين الخلايا العصبية. ولذلك أصبح على مدراء المدارس استغلال هذه القـدرة الذهنية في عمليات صنع القرار، نظرا لأن العمليات الإدارية تتطلب استخدام كل من شـقي المـخ، فالخرائط الذهنية تعمل على تحديد تداخل العلاقات بين عناصر الموضوع بكافة تفاصـيله الدقيقـة والمتشابكة، لذلك فهي من أفضل الطرق لصناعة القرار، مما يسهل على الـذاكرة حفـظ وتخـزين واسترجاع المعلومات عندما يطلب منها ذلك (الوقاد،2009).

أصبحت القدرة الذهنية محل اهتمام العديد من التربويين، حيث أن هناك قدرة خارقة يمتلكها الإنسان يجب أن يوظفها ويستغلها بأفضل الطرق، فابتكر توني بوزان (Tony Pozan) فـي بدايـة السبعينات (1971) ما يعرف بالخريطة الذهنية أو خرائط العقل أو خرائط التفكير وهي أداة تسـاعد على التفكير والتعلم وتعتمد على نفس الطريقة المتسلسلة للخلايا العصبية حيث تنتشر خلايـا المـخ وتتفرع عند الإنسان في شكل انتشار وتفرع الخريطة الذهنية، كما أن قوة الخريطة الذهنية يرجـع لأنها نفس النهج التفكيري للإنسان، حيث تتوافق مع تكوين وأسلوب عمل المخ البشري وتتوافق مع النواميس الطبيعية في الحياة (الأصل – الفرع) (هلال،2007).

ويؤكد ذلك مارجيوز (2004) في أن وضع الأفكار على هيئة صور إلى جانب الكلمات يعزز من مهارات التفكير وتحسن مستوى الذكاء علماً بأن الجزء المسؤول عن الذكاء البصري في المخ يفوق ذلك الجزء المسؤول عن الذكاء اللفظي.

مفهوم القرار

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين والى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار، فأفعال الأفراد يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم شعوري ينتج عن تفاعل التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي. وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحيثما يكون هناك محل لقرار فلا بدّ وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة (Mahmood & Ali, 2011).

لقد حظيت عملية اتخاذ القرارات باهتمام علماء الإدارة، وذلك لأنها تعدّ أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المؤسسات الإدارية باختلاف أحجامها، فهي تعدّ نقطة البداية لجميع النشاطات التي تتم داخل المؤسسات. وإن عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية من المهمات الأساسية في الأجهزة الإدارية بشكل عام، ويتوقف عليها مدى نجاح تلك الأجهزة وتحقيق أهدافها الأساسية، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها (ياغي، 2002).

ويختلف مفهوم صنع القرار عن مفهوم اتخاذ القرار، إذ يتضمن المفهوم الأول جميع العوامل المشتركة في عملية صنع القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أم سياسية أم اقتصادية أم ثقافية، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار، أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من عملية صنع القرار، والتي تتمثل في الاختيار من بين عدة بدائل موجودة لحل المشكلة، ومن ذلك يتضح أن مفهوم صنع القرار أعم واشمل من مفهوم اتخاذ القرار (الجهني،2010).

وتعتبر عملية صنع القرار من العمليات المهمة في الإدارة التربوية التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية، فقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة، لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها.

ويعرّف القرار بأنه وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة، كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً عندما لا تكون هناك استجابة قائمة من قبل. ومن وجهة نظر "لاندبرج" يعد القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في اسهامهم لتحقيق أهدافها (DeVore & Martin, 2008).

ويمكن تعريف القرار مما سبق بأنه مسار فعل يختاره المقرر بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أو لحل مشكلة تشغله.

أهمية القرار

أن أهمية قرار معين كما يرى الشيخ (2006) تعتمد على ما يلي:-

1. مدى تعقد العوامل التي تؤثر علي تنفيذه.
2. الآثار وخاصة الاقتصادية المترتبة على عدم سلامة القرار.
3. ارتباط القرار بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار. كارتباط القرار بنواحي بشرية فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف بنواحي عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية والعقلانية.
4. ارتباط القرار بعنصر المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل والمستقبل يخضع دائما لمتغيرات يستحيل التنبؤ لأبعادهما الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريق مباشر أو غير مباشر عن القرار.
5. ومما لا شك فيه أن قدرة الإدارة التعليمية على تحليل وتقييم جمع البيانات اللازمة لاتخاذ أي قرار تربوي محدود مما يؤدي إلى ضرورة تقسيم عملية اتخاذ القرارات التربوية وتوزيعها، ونتيجة لذلك تظهر مشكلتان أساسيتان عند تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة أو للمديرية

التعليمية، أو للوزارة المركزية وهي كالتالي: الأولى: على أي الأسس يجب أن يتم تقسيم هذه العملية ثم توزيعها على المختصين في التربية والتعليم والثانية: كيف يمكن التنسيق بين القرارات التربوية المتعددة وتنفيذها.

أنواع القرارات

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها و فيما يلي عرضا لأهم هذه التصنيفات كما يرى محمود وعلي (Mahmood, & Ali, 2011) في الآتي:-

1. **تقسم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:**

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسيادتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

2. **تقسم وفق معيار طبيعتها:**

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

3. **تقسم بحسب درجة إمكان جدولتها:**

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4. **تقسم بحسب محتواها من درجات التأكد:**

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن

نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.
على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـــ "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

صنع القرار الإداري

تعد عملية صنع القرارات الإدارية جزءاً هاماً من عمل صانع القـــرار وعمليـــة صـــناعات القرارات الإدارية تعد المحور الأساسي في العملية التربوية نفسها وأصبح مقدار النجاح الذي يمكـــن أن تحققه أي هيئة أو مؤسسة رهن مقدوره على ممارسة عملية صنع القرارات الإداريـــة بنجـــاح. فالسياسات التي توضح سلسلة من القرارات الإدارية التربوية التي توضع في المستويات العليا لتوجه العمل وفق قواعد محددة وبما أن عملية صناعة القرار الإداري التربوي ليست بالعملية السهلة حيث أن المشكلات التي تواجه صانعو القرار الإداري التربوي متشعبة، منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لصانع القرار ومنها ما يتأثر بصفات وخصائص صانع القرار الشخصي والبيئة المحيطة والتي يـــتم فيها صناعة القرار (صالح،2004).

وتتخذ عملية صناعة القرار الإداري بما أنها عملية علمية وفنية في آن واحد من الأســـلوب العلمي منهجاً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة أو الهيئة. كذلك عملية صنع القرار الإداري هي نوع من السلوك الاختياري الهادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة وتســـعى إلـــى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة أو الهيئة في تحقيق أهدافها المرسومة (الأغبري،2000).

ويعرف صنع القرار الإداري بأنه الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم جميعها، حيث ينـــتج القرار الإداري بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعـــض الوقـــائع المحددة. كما ويتضح الفرق بين صنع القرار الإداري واتخاذه، فالأول يعبر عن عملية عقلانيـــة لا

تقتصر على الاختيار فقط، ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث، هي البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل والاختيار (حسين، 2005).

كما يعرف صنع القرار الإداري بأنه "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة (DeVore & Martin, 2007,8).

ويرى عبد الرحيم (2007) أنه عادة ما يعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل وأن هناك علاقة وثيقة بين وجود مشكلة وصنع القرار، فغالبا ما يكون وجود مشكلة هو الباعث أو المحرك لعملية صنع القرار، ويرى أن الجوانب الأساسية المتعلقة بعملية صنع القرار تتمثل في الآتي:-

- أن هذه الخطوات ليست مستقلة أو منفصلة عن بعضها البعض، بل إنها مترابطة ومتصلة ببعضها . إنها تشبه حلقات السلسلة الواحدة.
- يترتب على هذا أن ما يتم فى مرحلة ما يوجه ويشكل بل ويحدد ما يتم في المراحل التي تليها. ومن ثم فإن تحديد وتعريف المشكلة له أكبر أثر على تحديد الطريقة التي ستتبع فى حلها.
- أن من يشارك في مرحلة مبكرة يكون تأثيره على القرار الذي يتخذ أكبر ممن يشارك في مرحلة متأخرة.
- أن هذه العملية يمكن أن تقف عند مرحلة معينة لتبدأ من جديد، فمثلا عند تقييم البدائل واكتشاف عدم وجود بديل مرضٍ بينها، فإننا نعود إلى البحث عن بدائل أخرى، وربما نعود إلى إعادة دراسة المشكلة وتعريفها.

وتستهدف عملية صنع القرار الإداري تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية وتعمل على أساس السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك. وتكمن أهمية صنع القرار الإداري بأنها عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة متابعة اتخاذ القرار بل تستمر العملية

المتعلقة به وتبقى قائمة حتى تحقيق الهدف. وعملية صنع القرار الإداري تعتبر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تدخل في الوظائف كافة من تحديد أهداف العمل في المؤسسة أو الهيئة أو النادي ورسم لسياساته وتنظيم له، وتحديد لنظمه وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين، وتوجيه العمل والعاملين، ومتابعة تقنية العمل إلى غير ذلك من وظائف و أنشطة إدارية التي تحتاج جميعها إلى القرار الإداري المناسب، ولهذا فإن عملية صنع القرار الإداري هي جوهر العمل الإداري في أي مكان (حسون،2001).

يتضح مما سبق أن عملية صنع القرارات الإدارية هي المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة و مقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، ووجه الحقيقة في هذا أن صنع القرار الإداري هو العملية الأساسية والوظيفة الأساسية الرئيسية التي يتولاها المدراء والرؤساء في المدارس كافة وتستغرق معظم وقتهم وطاقاتهم.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

بين الشيخ (2006) أن العلماء يفرقون بين صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرار (Decision Taking) كالتالي:-

صنع القرار:هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.

اتخاذ القرار:هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة

مما سبق نجد أن هناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية. **فعملية صنع القرار** التي يقوم بها مدير المدرسة وحده أو بمشاركة المعلمين فإنها تشمل العديد من المجالات في العمل المدرسي مثل المناهج وطرق التدريس، المبنى المدرسي والتجهيزات، التمويل، شؤون الطلبة، الإشراف، التقويم.

أما عملية اتخاذ القرار يقصد به الخطوة الأخيرة لاختيار البدائل المطروحة بالنسبة لقضية تربوية معينة في إطار صلاحيات القائمين بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أم بمشاركة المعلمين معه.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار ليست عملية اعتباطية تقوم على البداهة والحدس الشخصـــي، بل هي عملية رشيدة تقوم على أسس ومبادئ علمية، لذا فإن على الإدارة الالتزام بخطوات معينـــة حتى يكون بالإمكان الوصول بها إلى قرار يكون قريب جداً إلى الصواب والدقة ويخـــدم مصـــلحة جميع العاملين والمتواجدين في المدرسة وعلى رأسهم الطلاب والمستوى التعليمي الـــذي يجـــب أن يصلوا إليه.

مراحل صنع القرار الإداري

تمر عملية صنع القرار بمراحل مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العلمية لصنع القرارات، والأمر المؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين، ومن هنا فـــإن الجهود النظرية التي بذلت بصدد تجزئة الخطوات التي تمر بها عملية صنع القرارات لا تتناسب مع الواقع العملي لها، وعلى أية حال فإن الكتاب الذين يستهدون من وراء جهودهم النظريـــة محاولـــة توجيه نظر الإداريين إلى ضرورة الإلمام بكل جوانب المشكلة، والتمعن فيها بكل حرص حتى تتضح تماماً وتتجسد، ثم التمعن في التوصل إلى أرشد قرار من خلال خطوة الاختيار مـــن بـــين البـــدائل الممكنة (سلامة، 2003).

وتعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار الإداري، ورغم ما يبدو مـــن اخـــتلاف بـــين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن صنع القرار الإداري يمر بمجموعة مراحل تختلف فـــي عـــددها وترتيبها.

فمثلا يحدد جريفت (Griffith) هذه المراحل في: تحديد وحصر المشكلة – تحليـــل وتقيـــيم المشكلة – وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبـــول وكـــاف للحاجة – جمع المعلومات صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضلة واختباره مقدماً ووضع الحـــل المفضل موضع التنفيذ.

وبين أحمد (2002) أن القرار الإداري كما يراه سيمون (Simon) يشتمل على ثـــلاث مراحـــل رئيسية، هي:–

1. اكتشاف المناسبات لصنع القرار
2. اكتشاف سجل الأعمال الممكنة

3. الاختيار بين سبل العمل.

وهنا يتبين أن خطوات صنع القرار تتمثل بتطويرها الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم، وهذه الخطوات مرتبطة ببعضها البعض عند التطبيق العملي، وتستطيع الجماعة أن تفكر وتعمل في الاتجاه الذي تريده في حدود هذه الخطوات، وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقي فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً.

اولاً: الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها

وتتمثل هذه الخطوة في جمع المعلومات وتحليلها. وغالبا ما تبدأ بظهور أعراض المشكلة التي تمثل الإشارة إلى وجود قصور (عجز) في الأداء أو وجود فرصة لتحسين هذا الأداء عما هو عليه حاليا. فالطريقة التي يتم بها تحديد المشكلة لها تأثير جوهري على الطريقة التي ستتبع في حلها. وهناك ثلاثة أخطاء شائعة، عادة ما تحدث في هذه الخطوة، ينبغى تجنبها .

– تحديد المشكلة بشكل واسع جدا أو ضيق جدا، فالأول يؤدي إلى غموض المشكلة وربما إلى إضاعة وقت أو مجهود دون مبرر، ويؤدى الثاني إلى إهمال جزء من المشكلة تعاود بعدها الظهور.

– التركيز على الأعراض بدلا من الأسباب.

– الاختيار الخاطئ للمشكلة التي يتم التعامل معها في وقت معين. ويتطلب تجنب هذا أن يضع المدير أولويات تجعله يتعامل مع المشاكل الأكثر أهمية أولا.

ثانياً: بحث عن حلول بديلة وتقييمها

وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر، وتحليلها، وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل. وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين (وخاصة من يتصلون مباشرة بالمشكلة موضع الدراسة)، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم.

ومن الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم جميع البدائل، وكذلك إهمال الآثار الجانبية (النتائج غير المباشرة) التي تترتب على البديل الذي يتم اختياره. ومن المعايير التي يتم استخدامها في تقييم البدائل ما يلي:

1- المزايا أو الفوائد التي تترتب على اختيار البديل. وتشمل كلا من الفوائد المباشرة وغير المباشرة، وتلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد.

2- التكاليف المرتبطة بالبديل. وتشمل هذه أيضا التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المدى القصير أو البعيد. كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد.

3- البعد الزمني المرتبط بالبديل. ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه.

4- درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به. ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيقه، أو سيتأثرون بنتائجه.

5-مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم الحالية. وهناك عدد من الملاحظات المتعلقة بهذه المرحلة مثل: ليس هناك اتفاق على قائمة موحدة بالمعايير التي يمكن استخدامها. يترتب على ذلك اختلاف هذه المعايير من موقف إلى آخر، ومن منظمة إلى منظمة أخرى. وبصفة عامة، تمثل هذه المعايير. الجوانب التي تهم المنظمة أكثر من غيرها، وتريد أن تتأكد من تأثير كل بديل عليها (Mohamed , 2005).

ويمكن تشبيه هذه المعايير بالحواجز التي تستخدم في سباق الخيول، والتي يجب اجتيازها جميعا لتحقيق الفوز. كما يتطلب الأمر تحديد المستوى المقبول أو مستوى القبول بالنسبة لكل حاجز. فمثلا قد نقول إن المستوى المقبول بالنسبة لحاجز التكلفة هو مليون جنيه.

ويعنى هذا أن البدائل التي تتعدى تكلفتها هذا الرقم تكون غير مقبولة. وهكذا بالنسبة لباقي المعايير. كمـــا أنه من الممكن إعطاء هذه المعايير قيما رقمية أو أوزانا نسبية تعكس أهميتها، ثم يتم قياس الدرجة التي يحصل عليها كل بديل في كل معيار، وبالتالي يمكن حساب مجموع الدرجات التي يحصل عليها البديل. بعد تطبيق جميع المـــــعايير على جميع البدائل يصبح من الممكن ترتيب هذه البدائل تنازليا حسب درجة أفضليتها أو جاذبيتها لحل المشــــــكلة. ويعتبر هذا تمهيدا للقيام بالخطوة التالية (Whetten,.& Cameron, 2002).

ثالثاً: اختيار أفضل البدائل

في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، يمكن تحديد البديل أي يكون مجموع فوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لأى بديل آخر. ويعتقد

البعض أن (صنع القرار) يتـــم في هذه المرحلة. ويستندون في اعتقادهم هذا إلى أن اختيار أحد البدائل تترتب عليه التزامات معينة، أما قبل هذا الاختيار فلا توجد التزامات. ويمثل هذا الاعتقاد نظرة تطبيق البديل الذي تم اختياره عند اختيار أنسب أو أفضل بديل يصبح هذا البديل بمثابة الحل الذي سيتم إتباعه في حل المشكلة. وبصفة خاصة من جانب من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضروري.

رابعاً: تقييم النتائج

لا تتم عملية صنع القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج. فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة، فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الإجراء التصحيحي. ويعتبر هذا التقييم شكلا من أشكال الرقابة الإدارية. وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على التصرف المختار. وبهذا تصبح عملية صنع القرار نشاط ديناميكيا مستمرا في إطار العملية الإدارية.

ويمكن إدراك أهمية مرحلة تقييم النتائج إذا نظرنا إليها كمصدر لاكتساب الخبرة أو التعلم، ومن ثم تحسين الأداء في المستقبل (Mohamed , 2005).

نماذج صنع القرار

يشير عبد الرحيم (1999) نظرية الإدارة تشتمل على نموذجين أساسين لصنع القرار، وهما أن:

أ -النموذج الكلاسيكي

تتمثل أهم سمات هذا النموذج في :

أ- المدير يتصرف على أساس معلومات كاملة ، وفي ظروف محدده.

ب- يواجه المدير مشكلة محددة بوضوح، كما أنه يعرف جميع البدائل الممكنة والنتـــائج المترتبـــة عليها.

ج- ونتيجة لذلك فإنه يستطيع اتخاذ قرار أمثل يساهم في تحقيق أفضل النتائج بشكل مطلق.

د- افتراض الرشد التام، وفي ضوء توافر (معرفة كاملة) لمتخذ القرار.

ب- النموذج السلوكي (الإدارى)

لم يقبل علماء السلوك الافتراضات التي يستند إليها النموذج الكلاسيكى، فهم يـرون أن هناك كثيراً من القيود والمحددات الذهنية، كما يرون أن هناك حدودا للقـدرات البـشرية على تحليل المعلومات. وبدلا من الرشد المطلق الذي ينادى به النموذج الكلاسيكى، فإنهم يقولون (بالرشد المحدود) الذي يعنى أن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار.

وتتمثل أهم افتراضات هذا النموذج كما بينها عبد الرحيم (1999):

1- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة أو جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها، كما أنه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.

2- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل هي ظروف المخاطرة أو عدم التأكد.

3- أن المشاكل غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا، أو تكون لها هياكل غير واضحة. يترتب على ما سبق أن القرار الذي يتخذ يكون هو (القرار المرضى)، وغالبا ما يتمثل في أول بديل يعطى نتائج مرضية. وقد ظهر مفهوم الرشد المحدود نتيجة لقيام سـايرت R.M. Cyert، مارش J. G. March بوضع النظرية السلوكية للمشروع، التي تتضمن بعض الافتراضات عن القرارات التي يتخذها المديرون، والتي تمثل خصائص لهذه القرارات. وتساعد هذه الافتراضات والخصائص في إلقاء بعض الضوء على المحددات أو القيود الواردة على رشد القرارات الإدارية. ويمكن إجمال هذه الافتراضات فيما يلي:

- اللجوء إلى ما يبدو ظاهريا أنه حل للمشكلة، ولكنه في الحقيقة ليس أكثر من حل وسط.
- تجنب عدم التأكد.
- البحث الموجه نحو إيجاد حل للمشكلة.

5- التعلم التنظيمي.

مبادئ عملية صنع القرار الإداري

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار الإداري وهي كما يـرى سلامة (2003):-

- مبدأ تغلغل القرارات: ويعني أن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استنادا على التفكير الابتكاري.
- مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خالياً من التناقض، والمغالطات وأن يكون دقيقاً واضحاً.
- مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.
- مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

وقد حدد كيتشينير (Kitchener, 1984) مبادئ إدارية يمكن عدها حجر الزاوية في التوجيهات الإدارية عند صنع القرار. وتتمثل هذه المبادئ في الاستقلالية وعدم المخالفة والتعاون والعداة، وفيما يأتي توضيح لهذه المبادئ:

- الاستقلالية: يمثل هذا المبدأ مفهوم الاعتماد على الذات والاستقلال بها. وتعني إعطاء الفرد حرية الاختيار والتصرف. كما تبين مسؤولية التربوي في تشجيع الطلبة على اتخذا قراراتهم وعلى التصرف وفقا لقيمهم وعاداتهم. ويتضمن تشجيع الطلبة على اتخاذ القرارات أمرين مهمين، هما: مساعدة الطلبة على فهم كيف يمكن لقراراتهم وقيمهم أن تصل إلى المجتمع وتؤثر فيه، وكيف يمكن أن لا يتعدوا على حقوق الآخرين، ويرتبط هذا بمقدرة الفرد على صنع قرارات عقلانية صحيحة.

- عدم المخالفة: وتعني عدم التسبب بالأذى للآخرين، ويعتبر ذلك من أهم المبادئ، حيث يعكس فكرة عدم التسبب بأذى متعمد وعدم التورط في أفعال قد تسبب الأذى للآخرين.
- التعاون: وتشير إلى مسؤولية صانع القرار في المساهمة في الاعتناء بالآخرين ومساعدتهم، كما تعني أن تقوم بالعمل الجيد، وأن تكون مبادرا، وأن تتجنب الأذى قدر الإمكان.
- العدالة: ولا تعني تدريب كافة الأفراد على الشيء ذاته. بل تعني المعاملة بالتساوي أو بلا تساوي.

محددات صنع القرار الإداري

كلمة محددات قد تفهم بمعنى المنهج المتبع لأتحاذ قرار إداري وهـذا غيـر صـحيح إذ أن المحددات تعني الأسباب والعوامل والدوافع التي أدت إلي اتخاذ قرار إداري بما يتوافق مع معـايير ومبـادئ الإدارة. ويمكـن تحديـد محـددات القـرارات الإداريـة كمـا بينهـا سـتيفن (Stephen, 2004) وسكيرميهورن (Schermerhorn, 2002):-

- البيئة التنظيمية الداخلية: هي التفاعل بين العنصر البشرى والتكنولوجي والعـادات والتقاليـد والثقافـة والـنظم واللـوائح والقـوانين التـي تعمـل الإدارة فـي إطارهـا فكلما كانت هذه العناصر تهتم بأخلاقيات الأعمال وتعد هي السمة السائدة كلما كانت القرارات أكثر نجاحا.
- توقعات المشرفين: إذا كان كبار المديرين والمشرفين كل في وضعه في الهيكـل التنظيمـي يتوقع قرارات إدارية من مرؤوسيه في المؤسسة كانت القرارات أكثر فعالية.
- سياسات رسمية مكتوبة: إذا وجد ميثاق ولائحة شرف وقواعد وتعليمات رسمية مكتوبة تـدعم فكرة الاهتمام بالإدارة داخل المنظمة و تضع إجراءات الثواب أو العقاب في حالة الانحـراف عن المعايير الإدارية .ووجود الإدارة كمعيار مهم للترقي والحـوافز. إذا كـان ذلـك كانـت القرارات داخل التنظيم تتسم بالإدارة السليمة.
- السياسات غير الرسمية غير المكتوبة: تعنى عادات العاملين وأفكارهم داخل المنظمـة عـن الإدارة ومدى اهتمامهم بها ومدى مساعدتهم لبعضهم بعضاً فى سبيل وصول بيئة العمل إلـى المستوى الإداري المطلوب.
- شخصية متخذ القرار: إن اختلاف أنماط شخصية متخذ القرار من (محـافظ، أو متهـور، أو باحث، أو حالم)، تؤثر في اتخاذ قرار يتسم بتتبع المعايير الإدارية.
- دمج الإدارة مع الأهداف: عند دمج الإدارة بشكل واضح مع أهـداف المنظمـة وسياسـاتها واستراتيجياتها والتنظيم، زاد اهتمام متخذي القرارات باتخاذهم قرارات سليمة.
- القيم والمعتقدات الدينية: إن انتشار القيم والعادات والمعتقدات الدينية المدعمة لفكـرة الإدارة بين العاملين داخل المنظمة يدعم متخذ القرار في اتخاذ قرار ناجح.

مهارات صانعي القرارات الإدارية

حدد سلامة (2003) مهارات خاصة الواجب توافرها لدى صانعي القرار بالآتي:-

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار.
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار .
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.
- مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار.
- القدرة على متابعة وتنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسهموا في التعرف إلى المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرارات، ويمكن حصر تلك المتغيرات في مجموعات ثلاث، هي كما حددها أحمد (2002):

- العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص متخذ القرار
- العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها
- العوامل الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في مجتمع معين.

وهناك عدة عوامل تؤثر في صنع القرار، منها كما يرى (حسين، 2005):

- أهداف المنظمة، وثقافتها.
- الثقافة السائدة في المجتمع
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.
- العوامل السلوكية.

وقد ذكر فلية عبد المجيد (2005) أن هناك بعض من العوامل التي تؤثر على صنع القـــرار ولا بد أن يأخذها صانع القرار بعين الاعتبار، ومنها:

1- عوامل تتعلق بالقائد: يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل التي تتفاعل مع شخصيته أثناء عملية صنع القرار, ومن هذه العوامل:

- فلسفة القائد التي يؤمن بها وثقافته.
- الثقة الممنوحة من القائد للمرؤوسين.
- إدراك القائد لمعنى القيادة الحقيقي.

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يتأثر المرؤوسون بالعديد من العوامل التي تؤثر فيهم إضافة إلى تباين إدراكهم للمواقف و المشكلات المختلفة و اختلاف توقعاتهم, ولا شك إن إدراك القائد بما يؤثر من عوامل على سلوك مرؤوسيه يساعد بدقة على تحديد النمط الذي يتعامل به مع المرؤوسين. ومن أهم العوامل المؤثرة في المرؤوسين:

- طبيعة القرارات.
- مدى حاجة المرؤوسين للتصرف باستقلالية.
- مدى توفر الاستعداد الفطري المكتسب لدى المرؤوسين بشكل كاف لتحمل مســؤولية اتخـــاذ القرارات.
- إيمان المرؤوسين بدورهم لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة ومدى اهتمـــامهم بالمشـــكلات و كيفية حلها.
- مدى استفادة المرؤوسين من خبراتهم ومهاراتهم في التعامل مع مشكلات العمل.

3 - العوامل المتعلقة بالموقف: لكل موقف خصائص تميزه عن غيره و تؤثر هذه الخصائص في سلوك القادة وميلهم إلى نمط معين في صنع القرار الإداري دون غيره من الأنماط، ومن أهم العوامل التي تؤثر في الموقف:

- فلسفة المنظمة الخاصة وطبيعتها .
- نوع المشكلة.
- عامل الوقت.

زيادة المشاركة في صنع القرار

لقد وضح عبد الرحيم (2007) أن تتسم معظم القرارات التي تتخذ في المؤسسات بأنها قرارات جماعية، مما يجعل المدير طرفا في جماعة. وينطبق هذا بصفة خاصة على القرارات الأساسية والمهمة التي نـادرا مـا ينفـرد شـخص بصناعتها. وتتوقف فاعلية صنع القرار على مدى قيام المدير بإشراك الأفـراد المناسـبين وبالطريقـة المناسبة في مساعدته في حل المشاكل. ونبين فيما يلي المزايا والعيوب المصاحبة للمشاركة في صنع القرارات.

لقد بين محمد (Mohamed, 2005) مزايا المشاركة في صنع القرار وعيوب المشـاركة فـي صنع القرار بالشكل التالي:-

يحقق إشراك الآخرين، وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر، عددا من المزايا، من بينها ما يأتي:

- رؤية أوسع وأشمل عند تعريف المشكلة وتحليلها.
- معرفة أكبر، وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها.
- المناقشة تزيل الغموض وتخفض درجة عدم التأكد.
- تحقق المشاركة رضاء الأفراد، وتوفر التزامهم وحماسهم لنجاح الحل المقترح.

عيوب المشاركة في صنع القرار محمد (Mohamed, 2005):-

هناك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة، ومن بينها ما يأتي:

- استهلاك الوقت وإهدار الموارد، إذا استخدمت فـي حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضـحة والمحددة.
- أن الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة قد لا تحقق رضاء أحد.
- شيوع وعدم تحديد المسئولية عن النتائج.

صنع القرار في الإدارة التربوية والمدرسية

إن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائيا أو اختياريا، وإنما هو نتاج لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله. وعلى هذا الأساس فإن محاولـة

دراسة القرار التربوي إنما هو في الواقع محاولة لدراسة المجتمع وفهمه. فلا يمكن تجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة، فبيئة القرار ما هي إلا واقع للبيئة الواقعية الكبرى، بما فيها من عوامل الكفاية أو عدم الكفاية، والعزيمة أو التواكل، والميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية والجماعة (أحمد، 2002).

وإن صانعي القرارات التربوية في مستويات الإدارة التربوية هم من شتى نواحي المجتمع، فهم نماذج يتمثل فيها إلى حد كبير المجتمع المعاصر، بما له وما عليه.

وتعد عملية صنع القرارات من المهمات الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت بأنها أساس العمل الإداري، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات. وأن مقدرته على صنع القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المنظمة لذلك، فإن صنع القرار على الرغم من أن له أصوله العلمية، إلا أن نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه. لذلك فإنه من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها، وما يحتاجه صانع القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة موقفه (التهامي، 2008).

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات كدراسة (محمد، 1986)، على النحو التالي:-

- أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي.
- ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطا إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.

المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار:

لقد حدد أبوت (Abbott, 2003) مهارات صناعة القرار التي تسهم في فاعلية المدير، وتشمل بما يأتي:

- مهارة التمييز بين أنواع القرارات.
- مهارة تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها للوصول إلى قرار ما.
- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.
- مهارة تحديد أولويات العمل.

- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

ومع ازدياد ما تشهده المؤسسات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهـــدافها، ووجـــود التعارض بين هذه الأهداف ازدادت أهمية القرارات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية، بحيث لـــم تعد المدارس تسعى لتحديد هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المدارس وما ستتبعه مـــن صنع الكثير من القرارات الإدارية لمواجهة هذه المشاكل. لذلك تقوم عملية صنع القرار الإداري في المدارس على مجموعة من المستويات؛ مستوى القمة لاتخاذ القرارات الإدارية المدرســـية، وهـــي القرارات الخاصة بالسياسيات التعليمة وخطط التعليم واستراتيجيات العمل، وإعـــداد الكتـــب وحـــل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ هذه القرارات فـــي وزارة التربية والتعليم (صالح،2004).

المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات الإدارية المدرسية؛ ويشمل القـــرارات ذات المســـؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعـــد لامتحانات آخر العام، وسلطة اتخاذ القرارات هذه من مســـؤوليات الإدارات فـــي المـــدارس فـــي المحافظات. أما المستوى الأدنى لاتخاذ القرار الإداري المدرسي؛ وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، والمدير هو الذي يتخـــذ قراراتها تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة في قاعدة الدرس، من هنا تأتي أهمية دور المـــدير في عملية صنع القرار الإداري في المدارس حيث أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شـــهدته الإدارة المدرسية قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وفرض على المديرين التعاون والمشاركة في صنع القرار الإداري (عامر، 2009).

ولإشراك المعلمين في عملية صنع القرار الإداري أهمية كبيرة ومن أهمها ما يلي: إتاحـــة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات، تمثل العنصر الهام في معنويات المعلمين وفـــي حماســـهم للنظام المدرسي، ترتبط المشاركة في صنع القرار الإداري ارتباطا إيجابيا برضا المعلم عن مهنـــه التدريس. كما أن كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين فـــي صـــنع القرار الإداري. وعلى المدير أن يضع مجموعة من العوامل تتعلق بكيفية أداء عمله، وهذه العوامل

تتمثل بعوامل مرتبطة بالمدير، نظامه القيمي، ثقته في العاملين معه، اتجاهه القيادي. وعوامل تتعلق بالمرؤوسين حاجة المرؤوسين للحرية، رغبة المرؤوسين في المسؤولية، وكذلك عوامل مرتبطة بالعمل التنظيمي طرق الإنتاج، تقسيم العمل، تركيب المنظمة، في الحقيقة أن صناعة القرار المدرسي يتضمن مخاطر كبيرة، وتردد شديد ومن ثم فالحكم والإجماع والعقائد والخبرة والأداء الوظيفي أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج (Kujala, 2011).

المشكلات والمعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في عملية صنع القرار

ذكر بن دهيش (2006) أن الإدارة المدرسية تواجه العديد من المشكلات التي تعوقها في تحقيق أهدافها في عملية صنع القرار، ومن هذه المشكلات:

- عدم وضوح قواعد العمل والإجراءات المرتبطة بهذه القواعد في كثير من الأمور.
- الاهتمام بالشعارات و التركيز على النواحي الآلية و الجمود في التعامل مع القواعد واللوائح و القوانين.
- تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية و سيطرة المركزية و البيروقراطية على العمل.
- الاعتماد على الطرق التقليدية في انجاز الأعمال و غياب الأساليب العلمية الحديثة.
- الاهتمام بالكم وإهمال الكيف.
- التهرب من المسؤولية.
- نقص المعلومات والبيانات وتلك من الأمور الخطيرة التي تعوق عمل أي مدير.
- كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وهي من العوامل التي تربك المدير مع كثرة مشاغلة.
- نقص التأهيل لمدير المدرسة وعدم الاستمرارية في تدريبه.
- كثرة الضغوط وزيادة الأعباء على مدير المدرسة.
- النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية و البشرية التي يحتاج إليها العمل بالمدرسة.
- نقص الوعي الإداري والحس التخطيطي وهي كفايات لا غنى عنها للإدارة المدرسية، فالمدرسة واحدة و لكن يتغير وضعها و تتغير صورتها مع تغير مديرها. وهذه المشكلات تستلزم لمواجهتها الاستعانة بأحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجتها.

الخرائط الذهنية

نشأت الخريطة الذهنية اعتمادا على نظرية التعلم ذي المعنى لأوزبل، والتي تنص كما أشار حسين (2008)، على أن المواد ذات المعنى أسهل في تذكرها من المواد عديمة المعنى لذلك فالخبرة السابقة والتوقعات تساعد في عملية اكتساب المعلومات الجديدة، والمرتبطة بموضوع التعليم وأن الموضوعات المرتبطة في سياق الموضوع سوف يتم تذكرها أكثر من المعلومات غير المرتبطة بالسياق التي لم يتم تذكرها، وبناء على هذه النظرة فإن المخططات المعرفية تعمل كالمرشح أو الفلتر أثناء عملية الترميز أو التشفير لاختيار المعلومات المرتبطة بالمخططات وتنظمها وتعالجها، وتطرد المعلومات المرتبطة بالسياق وسوف يتم تذكرها بشكل أفضل لأنها المعلومات التي تم تنقيتها. فهي وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات فقط، حيث تستخدم الفروع والصور والألوان في التعبير عن الفكرة.

وتستخدم كطريقة من طرق استخدام الذاكرة، فهي تعتمد على الذاكرة البصرية واللفظية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمات ميسرة من أفكار توني بوزان.

فهذه الطريقة هي الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشري في التفكير حيث يتم ربط الكلمات ومعانيها بصورة، وبربط المعاني المختلفة ببعضها البعض بالفروع كما أنها تستخدم فصي الدماغ الأيمن والأيسر فترفع من كفاءة عملية اتخاذ القرار (الوقاد،2009).

وتعد الخرائط الذهنية كما أشار محمود (2006) بأنها وسيلة يستخدمها الدماغ لتنظيم الأفكار وصياغتها بشكل يسمح بتدقيق الأفكار، ويفتح الطريق واسعا أمام التفكير الإشعاعي، الذي يعني انتشار الأفكار من المركز إلى كل الاتجاهات.

أن العقل البشري يستقبل المعلومات ويضمها إلى ما لديه من معلومات سابقة في قوائم معقدة وتبدو وكأنها على خلايا المخ، حيث تتمركز المفاهيم في الوصلات التي تربط بين الخطوط وبعضها مكونة شبكات غاية في التعقيد فالمدركات أو المفاهيم تكون بمثابة مفاتيح لرسم بنية للمعلومات والمعارف التي يستوعبها وتتخذ وتتحد لتلاقي في اتصالات وتبتعد عما يختلف عنها في شبكات معقدة مفتوحة تسمح باستمرار بإضافة العديد من المعارف إليها (الوقاد، 2009).

صممت خرائط الذهن أيضا في ضوء حقائق عن التعلم والعقل البشري، وهي أن العمـــل لا يتضمن فقط استيعاب الأرقام والكلمات والأوامر والخطوط ولكن يتضمن أيضا الألـــوان والأبعـــاد والتخيلات والرموز والصور. ولكل دماغ خريطته الذهنية، لأن لكل دماغ نظام فريد من الـــروابط التي يقيمها ، فإذا سمعنا كلمة أو شاهدنا صورة فإن كل شخص يقيم روابط مختلفة وربما عشرات أو مئات أو ملايين الروابط التي لا يشاركه فيها أحد (محمود،2006).

وسميت الخريطة الذهنية بهذا الاسم لأنها تشبه الخلايا الدماغية (العصبية)، حيث يلاحظ أن في الخلية نقطة مركزية وأذرع متفرعة فعلياً، ومن كل ذراع تتفرع أذرع أصغر وأدق.لذا فإن الفهم للخلية العصبية يساعد في فهم الدماغ بشكل أكبر.ولهذا السبب تكون الخطط الذهنية أقرب في شكلها إلى الخلايا العصبية. وللخرائط الذهنية مسميات متعددة منها؛ خرائط العقل، والخرائط المعرفية، كما تسمى بالشجرة الذهنية (الزهراني،2012).

وعرَف بوزان (53،2009) الخرائط الذهنية بأنها" أداة متميزة للذاكرة تسمح بتنظيم الحقائق والأفكار بنفس الطريقة الفطرية التي يعمل بها العقل، وجميعها تتكون من فروع تتشعب من المركز، وبها خطوط متعرجة ورموز وكلمات وصور موضوعة طبقاً لمجموعة من القواعد البسيطة والمتوائمة مع العقل، وتستخدم الألوان في كل الخرائط ". كما ذكر بأن الخريطة الذهنية هي" تقنية رسومية قوية تزودك بمفاتيح تساعدك على استخدام طاقة عقلك بتسخير اغلب مهارات العقل بـــ كلمة، صورة، عدد، منطق، ألوان، إيقاع، في كل مرة وأسلوب قوي يعطيك الحرية المطلقة في استخدام طاقات عقلك". الخريطة الذهنية يمكن أن تستخدم في مختلف مجالات الحياة وفي تحسين تعلمك وتفكيرك وبأوضح طريقة وبأحسن أداء بشري.

كما عرَفها الرفاعي (76،2009) بأنها" وسيلة ناجحة من وسائل الدراسة تقوم بربط المعلومات المقروءة في الكتب والمذكرات بواسطة رسومات وكلمات على شكل خريطة فأنت أولاً تقرأ الفكرة في المادة المكتوبة ومن ثم تحولها إلى كلمات مختصرة ممزوجة بالأشكال والألوان. فبإمكانك اختصار فصل كامل من أحد الكتب المقروءة في ورقة واحدة من حجم (A4) على سبيل المثال. وبتعودك النظر إلى هذه الورقة ستجد من " السهولة جداً " استخراج المعلومات منها أثناء الدراسة وأثناء الاختبارات والامتحانات .

وعرفها عرابي (2009،6) بأنها " وسيلة تساعد على التخطيط والتعلم والتفكير البناء وهي تعتمد على رسم وكتابة كل ما تريده على ورقة واحدة بطريقة مرتبة تساعد على التركيز والتذكر،بحيث تجمع بين الجانب الكتابي المختصر بكلمات معدودة مع الجانب الرسمي،مما يساعد على ربط الشيء المراد تذكره برسمة معينة ".

أنماط الخرائط الذهنية

تصنف الخرائط الذهنية إلى نمطين كما يرى (عبد الرزاق، (2012):-

1- **النمط الأول: الخرائط الذهنية التقليدية** والتي تستخدم الورقة والقلم وتبدأ برسم دائرة تمثل الفكرة أو الموضوع الرئيسي ثم ترسم منها فروعا للأفكار الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع وتكتب على كل فرع كلمة واحدة فقط للتعبير عنه ويمكن وضع صور رمزية على كل فرع تمثل معناه، وكذلك استخدام الألوان المختلفة للفروع المختلفة وكل فرع من الفروع الرئيسية يمكن تفريعة إلى فروع ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية أيضا لهذا الفرع، وبالمثل تكتب كلمة واحدة على كل فرع ثانوي تمثل معناه، كما يمكن استخدام الألوان والصور، ويستمر التشعب في هذه الخريطة مع كتابة كلمة وصفية واستخدام الألوان والصور حتى تكون فى النهاية شكلا أشبه بالشجرة أو خريطة تعبر عن الفكرة بكل جوانبها.

2- **النمط الثاني : الخرائط الذهنية الالكترونية** والتي تعتمد في تصميمها على برامج حاسب مثل: MindMapl ، MindView3، FreeMind9، MindManager8 ، ولا تتطلب تلك البرامج ان يكون المستخدم لديه مهارات رسومية لأنه تقوم بشكل تلقائي بإنتاج خرائط مع منحنيات انسيابية للفروع، كما تتيح سحب وإلقاء الصور من مكتبة الرسوم كما تضيف إمكانيات وقدرات قوية وجديدة للخريطة الذهنية منها ما يلي:

- ترتيب المعلومات في الموضوع مع إمكانية التوسع أو الطي في فروعه، وهذا يجعل تخزين المعلومات بصورة أكثر بكثير من الخرائط الذهنية المنتجة وبالتالي يمكن استخدامها لعمل نماذج المعرفة المتطورة التي لم يكن من الممكن خلقها من خلال الورقة والقلم.
- تضمين الوثائق بالخريطة وعمل الوصلات Link والمذكرات وغيرها من البيانات داخل الخريطة وإمكانية تحويلها إلى ما يعادلها من قاعدة بيانات بصرية قوية، أي أن الخريطة تحتوى على ثروة من المعلومات الوفيرة المخزنة في كلمة أو وثيقة أو جدول بيانات Excel أو

صفحات ويب أو حتى رسائل بريد الكتروني وكل هذا يمكن الانتقال إليه بمجرد الضغط عليه مما يوفر الوقت بالإضافة إلى تجنب الفوضى البصرية من خلال عمل خرائط فرعية وربطها معا في خريطة واحدة يمكن التحكم بها.

- إعادة ترتيب المواضيع والأفكار من خلال تحريك بعض الإيقونات وهذا من الصعب في الخرائط التقليدية، مما يساعد على توليد أفكار جديدة ورؤية الوصلات بين الأفكار الموجودة
- تحديث محتويات الخريطة حسب الحاجة مما يجعلها أداة قوية للتتبع والتقدم باستمرار وبالتالي يمكن تطوير الخريطة الحالية بحيث تصبح خريطة أخرى جديدة وهكذا.
- تصدير الأفكار الموجودة بالخريطة إلى أنواع أخرى من البرامج مثل معالجة النصوص مما يتيح استخدام الخرائط الذهنية بشكل مبتكر وخلاق.
- إتاحة الفرصة للعمل التعاوني وهذا لا تتيحه الخرائط الذهنية التقليدية حيث من الممكن عمل خريطة ذهنية الكترونية وإرسالها بالبريد الالكتروني إلى الآخرين فى فريق العمل التعاوني لعمل مساحة عمل مشتركة بها وتكميل باقي الخريطة حيث يمكن التعديل فيها والإضافة إليها كذلك من الممكن عمل عدة أشخاص على الخريطة في الوقت نفسه.
- تحديث الخرائط الذهنية بعد تحويلها إلى عرض تقديمي مع تعليقات من الجمهور المستفيد مما يساعد على مساهمتها في نشر الأفكار.
- عرض الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني باستخدام أجهزة العرض ويتم ذلك من خلال تسجيل الأفكار مع أفكار آخرين وعرضها في الوقت نفسه.
- إتاحة عمل لوحة للمعلومات الخاصة وتوحيد البيانات التي نحتاج لإداراتها وتنظيمها في شاشة واحدة بصرية.
- المرونة حيث يمكن من خلال برامج الخرائط الذهنية عمل قاعدة بيانات من الأفكار وإنشاء قوائم المهام وتتبع التقدم المحرز الخاص عليها وكذلك التخطيط للأعمال كما يمكن استخدامها في التعليم والمجالات الأخرى.

مميزات الخرائط الذهنية

اتفق هلال (2007) مع الرفاعي (2006) على أن الخريطة الذهنية تتميز بقدرتها السريعة في:-

1 - ترتيب الأفكار.

2 - سرعة التعليم.

3 - استرجاع المعلومات.

وأضاف الرفاعي (2006) سبع مميزات تتميز بها الخريطة الذهنية:

1 - القدرة على التذكر واسترجاع المعلومات.

2 - استخدام أفضل للمخ.

3 - إيجاد علاقة بين المتغيرات.

4 - إيجاد الحلول للمشكلات بصورة أسهل وأسرع.

5 - ترسيخ التفكير الأيجابي للبناء.

6 - راحة نفسية.

وأضاف محمود (2006) بعض المميزات ومنها:-

1 - وضوح الفكرة الرئيسية في الموضوع.

2 - ربط الفكرة الرئيسية بالأفكار الأساسية بصورة متتابعة.

3 - تساعد على الاستدعاء والمراجعة للأفكار والموضوعات بصورة شاملة.

4 - تمكن من اكتشاف موضوعات وأفكار جديدة ترتبط بالفكرة الرئيسة.

5 - تتميز بالنهايات المفتوحة التي تسمح للعقل أن يعمل اتصالات جديدة بين اللأفكار.

ويضيف الوقاد (2009) بعض المميزات:-

1 - تمنح الثقة بالنفس أثناء عرض المعلومات في وقت قصير.

2 - تبسط وتسهل المعلومات المركبة.

3 - تحسن القدرة على تذكر المعلومات.

4 - تحقق إبداعات فردية وجماعية.

5 - تنظم الأفكار بوضوح في اتصال محكم.

6 - تولد أفكار جديدة بالاندماج والتخيل.

7 - تنشط قدرات التفكير.

8 - تمنح المهام المتعة في العمل والأداء .

ومما سبق يرى الباحث إن هذه الخرائط الذهنية تنمي القدرة على التفكير وصنع القرار من خلال إتاحة الفرصة للمدير استدعاء كل الأفكار الممكنة والمتوفرة لدية حول ما يتم تناوله من قرارات ادارية بطريقة أكثر سهولة وسرعة من كتابتها في قوائم مثلا.

المجالات التي يمكن أن يكون فيها استخدام الخريطة الذهنية مجدياً:

بين الوزان (2006) أنه يمكن للكبار والصغار والرجال والنساء والطلبة والمعلمين على حد سواء استخدامها فالكل يحتاج إليها وعلى النحو الآتي:-

للطلبة والباحثين

فإذا أراد الطلبة والباحثين والمدراء أن يعدوا تلخيصاً لكتاب معين للمراجعة عند الامتحان، فإن كل ما عليهم فعله هو وضع ورقة الخريطة الذهنية الفارغة على جنب، وضع موضوع الكتاب كعنوان في كلمة أو كلمتين في مركزها، ثم البدأ بالقراءة، وكلما مررتَ بفكرة فرعية مهمة أو تجد أنها مثيرة للاهتمام، قم بتسجيلها فوراً في الخريطة الذهنية عبر الوسائل التي تحدثنا عنها. قبل التحضير إلى الامتحان سيتم اختصار هذه الخريطة ثلاثة أرباع الوقت الذي ستقضيه في المذاكرة، إذ بدلاً من مراجعة مئات الصفحات، فكل ما يجب فعله هو مراجعة ورقة واحدة، مثل هذه الخريطة تركّز المعلومات وذلك بوضع الفكرة بكلمات تنبثق عن العقل، وبالتالي سيكون سهلاً على الدماغ ربطها وتذكّرها.

للموظفين

التخطيط بهذه الطريقة يساعد المدراء على إخراج اقتراحات وتقديمها بصورة مقنعة، بل وأكثر، يمكن استخدامها في إعداد التقارير الروتينية المملة بشكل أنيق وجذاب. يمكن أن يحسن من طريقة المدراء التحضير والتنظيم وإدارة الاجتماعات الدورية.

للمدرسين والمحاضرين والكتّاب ومجالات أخرى

تساعد هذه الخريطة في ربط الأفكار، وإبراز النقاط التي تحتاج أن تركز عليها وتجعلها محورية في الدرس أو الموضوع. هذه الخريطة أيضاً تساعد على النظر للصورة الكلية، وتحديد الأهداف الرئيسية مما تقوم بشرحه، وبالتالي تفتح الباب للقيام بذلك بأفضل وسيلة ممكنة: لتحسين

الذاكرة، في الخطابة، لأرقام الهواتف للتخطيط، كتابة المقالات أو البحـــوث، للترتيـــب، للمخــــازن، للألعاب، للدورات، لوضع القوانين لابناءك في البيت، لاتخاذ القـــرارات، للتعبيـــر عـــن المشــــاعر، لتلخيص الكتب، للوحة الشرف في المدارس، لبناء المشاريع.

عناصر الخريطة الذهنية

تتمثل عناصر الخريطة الذهنية كما أوردها الزهراني (2012) بالآتي:-

- الألوان: تحفز المخ الأيمن وتزيد من كفاءة الذاكرة وتسر النظر.
- الصور: تساعد على عملية التذكر.
- الأرقام: تحفز المخ الأيسر.
- الخطوط: بما أن خلايا المخ تشابه الخريطة الذهنية في الرسم، فالمعلومات في خلايا المخ تخزن على الخطوط وليس في الخلايا نفسها.
- الخطوط المائلة: الجزء الأيمن من المخ يحب الشيء المائل وليس المستقيم.

أساليب بناء الخرائط الذهنية

- الرسم اليدوي

ذكر بوزان (2009) بأن الخريطة الذهنية سهلة الرسم وطبيعية، وبالتالي فإن مستلزمات رسمها قليلة جداً وهي:

- صفحة بيضاء غير مخططة.
- أقلام ألوان وقلم رصاص.
- العقل.
- الخيال.
- آلية (الحاسب الآلي). وتحتاج إلى برامج لرسمها، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

- Mind manager
- Free mind map
- Map –it
- Mind Genius business
- Visual mind
- Mind mapper

طريقة رسم الخريطة الذهنية

كما أن هناك سبع خطوات بوزان(2009) الخطوات السبع لرسم الخريطة الذهنية وهي:

- البدأ من منتصف صفحة بيضاء مطوية الجوانب، لأن البدء من المنتصف يعطي المخ الحرية للانتشار في جميع الاتجاهات، والتعبير عن النفس بشكل طبيعي وبمزيد من الحرية.
- استخدام أشكالاً أو صور تعبر عن الفكرة المركزية. لأن الصورة تغني عن ألف كلمة، وتساعد على استخدام الخيال، والصورة المركزية أكثر أهمية، لأنها تساعد على التركيز، وتصفي الذهن.
- استخدام الألوان أثناء الرسم، لأن الألوان تثير المخ مثل الصور، والألوان تضفي قدراً أكبر من الحياة على الخريطة الذهنية، وتضيف طاقة هائلة إلى التفكير الإبداعي، كما أنها ممتعة.
- صل الفروع الرئيسية بالصورة المركزية، وصل المستوى الثاني، والثالث، من الفروع بالمستويين الأول والثاني، وهكذا لأن المخ يعمل بالربط الذهني. فهنا يحب الربط بين شيئين أو ثلاثة أو أربعة أشياء معاً، فإذا وصلت بين الفروع، فسوف تفهم وتتذكر بسهولة شديدة. إن الربط بين الفروع الرئيسية يخلق هيكلاً أساسياً للأفكار. وهذا يشبه الطريقة التي تنبثق بها فروع الشجرة من الجذع، وتنبثق من الفروع الرئيسية فروع أخرى ثانوية. فإذا كانت هناك فجوات بين الجذع والفروع الرئيسية أو بين هذه الفروع الرئيسية والفروع الثانوية والأغصان فلن تسير الطبيعة بشكل طيب، وبدون الترابط بين فروع خريطة الذهن، فسوف ينهار كل شيء (وخاصة الذاكرة وما تم تعلمه). لذا يجب القيام بإيصالها بعضها البعض.
- جعل الفروع متعرجة، وليست على شكل خطوط مستقيمة لأن الخطوط المستقيمة تصيب المخ بالملل، أما الفروع المتعرجة بشكل طبيعي، مثل فروع الأشجار، فأكثر جاذبية وإبهار للعين.
- استخدام كلمة رئيسية ومفردة في كل سطر، لأن استخدام كلمات رئيسية مفردة تمنح خريطة الذهن القوة والمرونة، وكل كلمة أو صورة مفردة تمثل مضاعفاً يولد سلسلة من الروابط والعلاقات الذهنية. وعندما تستخدم كلمات رئيسية مفردة، فإن كل واحدة منها سوف تكون أكثر حرية، ومن ثم أكثر قدرة على توليد أفكار وخواطر جديدة، أما العبارات أو الجمل فإنها تعوق هذا التأثير المحفز. وخريطة الذهن التي بها عدد أكبر من الكلمات الرئيسية تشبه اليد التي تعمل بها جميع مفاصل الأصابع، أما خريطة الذهن التي بها عبارات أو جمل فتشبه يداً يابسة لعدم وجود مفاصل بالأصابع.

- استخدام صوراً عند رسم الفروع؛ لأن كل صورة، شأنها شأن الصورة المركزية، تغني أيضاً عن ألف كلمة، لذا إذا كان لديك عشر صور على خريطة العقل الخاصة بك فهذا يعني أنك دونت ملاحظات تتكون من عشرة آلاف كلمة (الزهراني،2012).

بين الوقاد (2009) أن هناك أداوت يمكن الاستعانة بها لتدوين الملاحظات وهذه الأدوات هي:-

- الأسهم: وتستخدم لتوضيح كيفية ظهور المفاهيم في مختلف أجزاء الخريطة، ولهذا يمكن للأسهم إن تكون فردية الرأس أو مزدوجة وذلك لإظهار طبيعة الاتجاهات.
- الرموز: كالنجوم وعلامات التعجب وعلامات الاستفهام وجميع أدوات الإشارة الأخرى إلى جانب الكلمات، لتوضيح العلاقات والترابط فيما بينها.
- الأشكال الهندسية: كالمربعات والمستطيلات والدوائر للإشارة للمساحات، يمكن استخدامها لتحديد مساحة الكلمات أو ما يشابهها في الطبيعة.
- الأشكال ثلاثية الأبعاد: كل الأشكال الهندسية السابق ذكرها يمكن أن تعبر عن رؤية، فمثلا عند أخذ المربع في شكل مكعب وكتابة بعض الأفكار داخله، عندئذ فإن تلك الأفكار تأخذ درجة التلميحات دون أن يكون لها أي علاقة بتسلسل المفاهيم.
- الألوان: تكمن فائدة الألوان في كونها مثيرة للذاكرة وأداة مساعدة، فهي والأسهم تقوم بتوضيح كيفية تواصل الأفكار المتناثرة بأجزاء مختلفة من شكل ما، كما يمكن الاستعانة بها لتحديد الفواصل بين المساحات الرئيسة في تصميم ما.

الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند رسم الخريطة الذهنية

هناك أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند رسم الخريطة الذهنية كما بينها بوزان(2009) بالآتي:-

- عدم التقيد بشكل محدد، فيمكن اختراع نظاماً شكلياً خاصاً، النقطة الهامة أن تكون الأفكار متصلة ببعضها البعض، متفرعة من بعضها البعض، أما كيف تتفرع أو ما هو الشكل الذي تضع فيه الأفكار المتفرعة مباشرة من الفكرة الرئيسية فهو بالاختيار.
- إذا كان التخطيط لتقرير في العمل ومن ثم تذكرت أن عليك أن تغسل الأطباق، فارسم فرعاً واكتب فيه (الأطباق) وانتقل للفكرة التالية. إذا لم تفعل ذلك. فإن فكرة الأطباق ستظل مكبوتة

في عقلك وتدور فيه بشكل يمنعك من التركيز في الأفكار الأخرى التي لها علاقة حقيقية بالموضوع.

- إذا مر العقل بحالة تجمد، وشعر الشخص بتباطؤ بتدفق الأفكار أو أنه لا يوجد لديه المزيد من الأفكار ليضيفها، فيجب المحافظة على الهدوء وعدم القلق وإبقاء اليدين في حركة مستمرة، ثم القيام برسم دوائر وأفرع فارغة، أو رسم خطوطاً جديدةً على الخطوط الموجودة أصلاً، أو القيام بتغيير اللون فمثل هذا يساعد على شحن طاقة المخ ويدفعه لإنتاج المزيد من الأفكار.
- إذا وجد أن هناك علاقة بين الأفرع المختلفة بشكل فوري، وفي حال وجود فكرة واحترت في الفرع الذي يجب أن تضع الفكرة تحته، فلا يجب أن نعيد بناء ما كتب، فالترتيب يبطئ من تدفق أفكارك، وقم بترتيب الأفكار لاحقاً، وقم بوضع علامة سريعة، والتذكر دائماً أنه يمكن إدراج الأفكار مباشرة تحت النقطة المركزية الرئيسية دون أن نضيع الوقت في تنظيمها.
- العقول البشرية مختلفة عن بعضها البعض، لذا ستستغرب من اختلاف طرق التخطيط لنفس الموضوع من قبل الناس، حتى بين الإخوة أو أقرب الأصدقاء، وهذا في الواقع يجعل ما تقدمه شيئاً متجدداً وجميلاً في كل مرة.

إذا تم اتباع هذه الخطوات، فسنتمكن بهذه الحالة من كتابة خريطة ذهنية رائعة، نغطي من خلالها قدراً متكاملاً من الأفكار. وخلال شهر من المواظبة على التخطيط بهذه الطريقة، سنلاحظ أن الإنتاج يتضاعف، لأنه تخطيط بشكل يعبّر عمّا نريده ويتناغم مع طبيعة الدماغ البشري(محمود،2006).

وتوضح شيماء الحارون (2007) الفرق بين خرائط العقل والخرائط المفاهيمية بقولها تتشابه خرائط الذاكرة أو خرائط العقل مع الخرائط المفاهيمية في الفكرة من حيث كونهما رسوما تخطيطية، ولكن يختلفان في كيفية التكوين، حيث تعتمد خرائط الذاكرة على التفرعات الشجرية أو ما يسمى بتركيب الشجرة، بينما تعتمد خرائط المفاهيم على العلاقات بين المفاهيم وبعضها في أحد فروع المعرفة بحيث يصل بين هذه المفاهيم كلمات رابطة توضح العلاقة بين هذه المفاهيم، أما خرائط الذاكرة وهي عبارة عن صور للأفكار باستخدام الكلمات المفتاحية، لكن كل منهما يعملان على

تحسين عمليات التعليم والإدارة وجعله ذا معنى، بينما تتميز خرائط التفكير في استخراج الطاقات الكامنة سواء كانت معرفية أو حدسية أو مكانية أو حتى الصور البلاغية المجازية.

أما محمود (2006) فيرى أن الاختلاف بين الخرائط الذهنية والخرائط المعرفية في ان الخرائط المعرفية تعني عملية تمثيل عقلي للفرد لمكان ما فهي ترجمة للعالم المحيط بنا، وهذه الترجمة تتم في العقل بحيث يحدث نوع من التمثيل الإدراكي للبيئة، ويمكن التعرف على هذه الخرائط من خلال التعبير اللفظي أو الرسوم التخطيطية، وعلى ذلك فهي تأخذ تكوينين أحدهما يتعلق بالبحث عن حلول للمشكلات المكانية بهدف توجيه أنماط السلوك المكاني ويتعلق الأخر بالإطارات المرجعية لفهم وتفسير البيئة المكانية، بما أن الخرائط المعرفية تعتمد على الروابط بين المفاهيم. أما الخرائط الذهنية فهي وسيلة يستخدمها الدماغ لتنظيم الأفكار وصياغتها بشكل يسمح بتدفق الأفكار. ويفتح الطريق واسعا أمام التفكير الإشعاعي، الذي يعني انتشار الأفكار من المركز إلى كل الاتجاهات، وقد صممت خرائط الذهن في ضوء حقائق عن التعلم والعقل البشري، وهي أن العقل يتضمن استيعاب الأرقام والكلمات والرموز، الصور.

كيفية استخدام الخريطة الذهنية في صنع القرار الإداري

بين الحارون (2007) أنه عند استخدام الخريطة الذهنية في عملية صنع القرار الإداري يجب مراعاة ما يلي:-

- كتابة الكلمات بوضوح، مع توضيح المفهوم الرئيسي بلون مخالف أو إضافة صورة صغيرة بجواره تماثله أو تحديده بدائرة أو مثلث.

- الأفكار والمعلومات المتناولة في الخريطة يتم كتابتها على خطوط، كل خط يرتبط بخط أخر تبعا لدرجة قرب المعلومات أو بعدها عن بعضها البعض مكونه بذلك بنية المعلومات.

- يراعى عند كتابة المعلومات على شكل خطوط على الخريطة أن تكون كل معلومة لها خط يمثلها مع عدم كتابة أكثر من معلومة على نفس الخط، حتى يسهل إجراء وصلات خطية بين المعلومات، وهذا يساعد على حرية ومرونة التفكير.

- استخدام الألوان بقدر الإمكان وذلك لما تقوم به من تحسين في الذاكرة من إثارة وتنشيط عمليات النصف الأيمن من القشرة المخية.هذا بالإضافة لما تمنحه من بهجة مثيرة للعين.

- ترك الحرية الكافية للعقل بقدر الإمكان من اجل استدعاء جميع المعلومات المتواجدة في العقل، خاصة وإنه في بعض الأحيان قد يكون سرعة توارد الأفكار أسرع من القدرة على كتابتها فنتيجة لطبيعة الخريطة المفتوحة فأنها تسمح للعقل بمزيد من الإضافات في بنيته المعرفية ومن ثم تصبح كل خريطة مختلفة عن الخريطة وهذا يساعد على عمليات التذكر.

وأضافت مارجيوز (2004) أنه يمكن اتباع خمس خطوات لعملية صنع القرار باستخدام الخرائط الذهنية:

الخطوة الأولى: الاستعداد:بتحضير الأدوات من ورق وألوان.

الخطورة الثانية: التوليد بتحديد الصورة المركزة، والكلمات الرئيسة، والرموز، تداعي الأفكار.

الخطوة الثالثة الحضانة: ترك الخريطة فترة ثم العودة إليها.

الخطوة الرابعة التنظيم: ممكن تجميع بعض الأفكار باستخدام الرموز والأسهم.

الخطوة الخامسة التنفيذ.

مما سبق يتضح أن الخرائط الذهنية هي وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات فقط حيث تستخدم الفروع والصور والألون في التعبير عن الفكرة. وتستخدم كطريقة من طرق استخدام الذاكرة وتعتمد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمات ميسرة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تتناول استخدام الخرائط الذهنية لدى مديري المدارس وكذلك حول اتخاذ القرارات، وفيما يلي بعض الدراسات التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أ- الدراسات المتعلقة بصنع القرار الإداري

اجرى دونهام (Dunham, 2001) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر عملية إدخال الأنماط الذهنية ودمها في صنع القرار الاستراتيجي مع نظم تخطيط موارد المنظمات، والأداء المتوازن.

أجريت الدراسة في ولاية تكساس الأمريكية، حيث استهدف مجتمع الدراسة الطلاب الجامعيين في برنامج اوستن الهندسي، حيث تكونت عينة الدراسة من(118) طالب جامعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما واستخدمت الدراسة أوراق الاختبار كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت أساليب المعالجة الإحصائية في معالجة إجابات العينة، وللتوصل وتمثلت نتائج الدراسة بوجود تأثير كبير لعملية إشراك الأنماط الذهنية على عملية صنع القرار الاستراتيجي مع نظم تخطيط الموارد للمنظمات.

أجرى العمري (2002) دراسة هدفت إلى تعرف آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في الأردن. جمعت البينات باستبانة تناولت: توفر المعلومات والوقت، واحترام الرأي الآخر، والالتزام بالقوانين والأنظمة إضافة إلى مهام الإدارة لتطوير وزيادة فاعلية عملية صنع القرار الجامعي. وأظهرت النتائج وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد الدراسة الأربعة لدى عينة الدراسة التي تكونت من (154) عميداً ورئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية، وهذا المستوى المتوسط يعكس مستوى انخراط أفراد العينة في عملية صنع القرار الجامعي. كما يدلل على مدى فعالية آليات صناعة القرار، ويؤكد من جديد عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرار. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات في المتوسطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والكلية والرتبة الأكاديمية، أوصت الدراسة بعدد من الاقتراحات والتوصيات من أهمها: بناء قاعدة معلومات يسهل الوصول إليها، وعدم مصادرة الرأي المخالف، ومعاملته باحترام وإتاحة الوقت للمناقشة،

والالتزام بشفافية القرارات والأسلوب الديمقراطي في اتخاذهـا وصـناعتها، وتطبيـق لا مركزيـة المسؤولية الإدارية والمالية، وغيرها من التوصيات، والاقتراحات التي يراهـا الباحـث ضـرورية لتطوير وزيادة فاعلية صنع القرار الجامعي.

أجرى سباكرز وهف (Sparkes & Huf, 2002) دراسة هدفت إلـى الكشـف عـن اسـتخدام الأسلوب الاستقرائي في اتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية بالاعتماد على العمليات المعرفية التـي يمكن أن تتمثل بنماذج اتخاذ القرار في استراليا. تكونت عينة الدراسة من (12) شخصـاً تتـراوح أعمارهم بين (36–21). واستخدمت الدراسة النماذج الإلكترونية التي تم إعدادها من قبل جونسـون ليرد (1993). أظهرت النتائج أهمية النماذج الذهنية في عملية اتخاذ القرار؛ إذ تساعد في اختيـار المعلومات الصحيحة واستبعاد المعلومات الزائفة، كما تساعد على تجاهل المعلومات التي تكون أقل صحة. كما أظهرت النتائج أن النماذج الذهنية تسرع في عملية اتخاذ القرار مما يجعل توقيت اتخاذ القرار مناسبا.

أجرى أبو العلا (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على عملية صنع القرار التربوي واتخاذه في الإدارة المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (52) مديراً و(46) معلماً في مـدارس التعلـيم العام في أسوان بمصر، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصـلت إليها الدراسة أن أفراد الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في أسوان يدركون أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على مقدرات المديرين على صنع القرارات التربوية واتخاذها، وأن أفـراد الإدارة المدرسية بمجتمع البحث تواجههم صعوبات عند تقييم البدائل لاختيار أفضلها ليكون هو القرار وذلك لعدم معرفتهم بالأسس العلمية لصنع القرار، فضلا عن حاجتهم إلى اكتسـاب الأسـس والمهـارات العلمية اللازمة لصنع القرارات.

أجرى القحطاني (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحـل المشكلات على ما يلي:–

– تنمية مهارات صنع القرار ككل لدى مديري المرحلة الابتدائية بالمقارنة مع الوضع القائم (قبل التدريب).

- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على تشخيص المشكلة محل القرار.
- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على تحليل المشكلة محل القرار.
- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة.
- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على تقييم الحلول الممكنة للمشكلة.
- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على اختيار الحل الملائم للمشكلة.
- قدرة مديري المرحلة الابتدائية على الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته.

تم استخدام المنهج التجريبي. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية (19) مدير.

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج هي:

أولاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموعة التجريبية وبين متوسط درجات نظرائهم في المجموعة الضابطة، وذلك لصالح المجموعة التجريبية الذين تدرب أفرادها على استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات، وذلك في تنمية قدرتهم على:

1- مهارات صنع القرار ككل.

2- تشخيص المشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية.

3- إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار.

4- تقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية.

ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموعة التجريبية ومتوسط درجات نظرائهم في المجموعة الضابطة، وذلك لصالح المجموعة التجريبية الذين تدرب أفرادها على استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات، وذلك في تنمية قدرتهم على تحليل المشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية عدا مهارة تحديد الأسباب المحتملة. فلم تظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية.الإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته بجميع مهاراتها الفرعية، عدا مهارة تنفيذ القرار فلم تظهر فرقاً ذا دلالة إحصائية، واختيار أنسب الحلول (اتخاذ القرار المناسب).

أجرى حسين (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب صنع القرار المدرسي وخطواته، والعوامل المؤثرة في اتخاذه، وكذلك أهمية المحاكاة بالكمبيوتر وخصائصها، وكيفية تصميم أنموذج لمحاكاة عملية صنع القرار المدرسي، وتطبيقه في الواقع المدرسي، وقد اقتصر البحث على فعالية استخدام المحاكاة بالكمبيوتر في صنع القرار المدرسي لدى بعض المديرين والوكلاء بمدارس التعليم الإعدادي بمحافظة القليوبية، كما أعتمد على مجموعة من الأدوات تمثلت بالاستبانة التي طبقت على المديرين ووكلاء المدارس وبرنامج تدريبي يحتوي على خطة تدريبية منظمة تهدف إلى تطوير أداء المتدربين. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مدير. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، وعدم مقدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ونقص الاهتمام بعلاج الأسباب الحقيقية للمشكلة وزيادة الاهتمام بمظاهرها.

أجرى غراي و وود (Grey & Wood, 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الأنماط الذهنية في بيئة القرارات المعقدة.

أجريت الدراسة في مدينة سيدني في استراليا، حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة درجة الماجستير لتخصص إدارة الأعمال في مدينة سدني، حيث تكونت عينة الدراسة من(63) مشاركاً، منهم(47) ذكر، و(16) إناث، واستخدمت الأساليب الإحصائية في التوصل إلى نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود تباين يجسد أغلبية قرارات المشاركين في القرارات ذات التعقيد المنخفض، وكما بينت أن الأنماط الذهنية تلعب دوراً مهماً في الأداء المرتفع وأنها تؤثر في القدرة الإدراكية وتعقيد المهمة.

ب- الدراسات المتعلقة بالخرائط الذهنية

أجرى شيرمارك (Chermarck, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الخرائط الذهنية في عمليات صنع القرار.

كما وضحت الدراسة أيضاً أن للأنماط الذهنية أهمية كبيرة، وذلك لكونها تعمل جنبــاً إلـــى جنب مع المهام البيئة النقدية والتي عملت على تأسيس مهام لتطوير الموارد البشرية في هذه البيئات النقدية.

أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلـــي، واعتمدت على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، في التوصل إلى نتائج الدراسة.

تمثلت نتائج الدراسة، في أن الأنماط الذهنية تؤثر بشكل كبير على عملية صـــنع القـــرار، وبالتالي فأنها تنعكس إيجابا على عملية تطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم صانعوا القرار بتوضيح الأنماط الذهنية التي يستخدمونها في عملية صنع القرار.

أجرى ستايجر وستايجر (Stieger & Stieger, 2009) دراسة هدفت إلى معرفة كيفية استخدام صانع القرار للخرائط الذهنية المعرفية القائمة. تكونت العينة من (30) شخصاً، وكان متوسط العمر (30). كما هدفت الدراسة إلى تقديم تبرير نظري وتطبيقي لاستخدام الخوارزميات في تمثيل النماذج الذهنية لصانعي القرار، كما بينت الدراسة الخطوات العملية التي يمكن من خلالها تطبيـــق النمـــاذج الذهنية في صناعة القرار، وكيف يمكن لصانع القرار أن يختار القرار المناسب من بين البدائل التي تتكون في ضوء استخدام النماذج الذهنية المعتمدة على الخوارزميات. أظهرت النتائج نجـــاح هـــذه النماذج في صناعة القرار، كما أظهرت أن هناك العديد من العوامل التي لا تؤثر في استخدام هـــذه النماذج والتي من أبرزها سنوات الخبرة.

أجرى أقوستو وكاسن (Agosto, & Gasson 2009) دراسة هدفت إلـــى الكشـــف عـــن دور الخرائط الذهنية في صنع القرار المستخدمة في مهن تكنولوجيا المعلومات، أجريت الدراســـة علـــى (341) شخصاً منهم (308) من الذكور و(33) من الإناث في الولايات المتحدة الأمريكية. وهـــدفت الدراسة إلى تعزيز استخدام نماذج عقلية إيجابية ومتنوعة في صنع القرار أثناء الخدمة في وظـــائف تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المـــوظفين لا يمتلكـــون الكفايـــات اللازمـــة لاستخدام النماذج الذهنية.

أجرت البطاشية و الأخزمية (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الخريطة الذهنية في رفع التحصيل الدراسي لطالبات الصف العاشر العام في مادة اللغة الانجليزية في مدرسة ثريا ابنه محمد البوسعيدية بمحافظة بسلطنة عمان، وعلاقتها بزيادة القدرة على الاستيعاب باستخدام استراتيجية الخريطة الذهنية وفق أسلوب التدوين الذي قدمه بوزان أساسا للترابط والتكامل لمعالجة مشكلة ضعف الطالبات في القدرة على استيعاب قواعد اللغة الانجليزية وما تمتاز به هذه الإستراتيجية من أهمية في هذا المجال، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طالبات الصف العاشر، وبلغت عينة الدراسة (62) طالبة وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة لصالح المجموعة التجريبية في كل من أسئلة القواعد ودرجة الاختبار الكلية، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في أسئلة المفردات.

أجرت الحوراني (2011) دراسة باستخدام عينة ضابطة (60 طالباً وطالبة) وعينة تجريبية من (57) طالباً وطالبة من طلبة الصف التاسع الأساسي في منطقة قلقيلية التعليمية بفلسطين في العام الدراسي2010/ 2011، لتحديد اثر استخدام الخرائط الذهنية على تحصيل الطلبة واتجاهاتهم نحو مادة العلوم، حيث تم استخدام الخرائط الذهنية في تدريس مادة العلوم مع العينة التجريبية، ودرست العينة الضابطة بالطريقة التقليدية. وأظهرت النتائج وجود فروق مهمة ($\alpha=0.05$) لصالح المجموعة التجريبية في متوسط درجة الإختبار البعدي في مادة العلوم.وقد تحقق هذا الفرق في متوسط درجة الإتجاه نحو مادة العلوم ولصالح المجموعة التجريبية أيضاً.

أجرى مقلد (2011) دراسة هدفت إلى رفع مستوى التحصيل المعرفي في مادة الدراسات الاجتماعية عند مستويات التذكر والفهم، والتطبيق، لدى تلميذات الصف الثاني الإعدادي. كما هدفت إلى تنمية مهارات التفكير الاستدلالي لدى تلميذات الصف الثانوي الإعدادي وذلك من خلال استخدام الخرائط الذهنية المعززة بالوسائط المتعددة في تدريس وحدة وطننا العربي مكان واحد وطبيعة متنوعة من كتاب الدراسات الاجتماعية لتلاميذ الصف الثاني الإعدادي.

اقتصرت حدود الدراسة على وحدة وطننا العربي مكان واحد وطبيعة متنوعة من كتاب الدراسات الاجتماعية لتلميذات الصف الثاني الإعدادي للعام الدراسي(2010−2011). تكونت عينة

الدراسة من مجموعة من تلميذات الصف الثاني الإعدادي بمدرسة الشيخ سلام الإعدادية قرية الصوامعة، مركز طهطها، محافظة سوهاج، قياس التحصيل المعرفي عند مستويات)التذكر، والفهم والتطبيق.

أظهرت نتائج الدراسة فرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة بين متوسطي درجات تلميذات المجموعة التجريبية، وتلميذات المجموعة الضابطة في التطبيق البعدي للاختبار التحصيلي لصالح تلميذات المجموعة التجريبية. وجود فروق دال إحصائية بين متوسطي درجات تلميذات المجموعة التجريبية. وتلميذات المجموعة الضابطة في التطبيقي البعدي للاختبار التفكير الاستدلالي بشقيه الاستنباطي.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، إذ هدف بعضها إلى التعرف إلى صنع القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية واساليبة مثل ودراسة حسين (2005)، ودراسة سباركس وهالف (Sparkes & Huf, 2002).

وبعض منها تناول التعرف إلى الخرائط الذهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة مقلد(2011)، ودراسة الحوراني (2011)، و دراسة الوقاد(2009).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تطوير خرائط ذهنية لعملية صنع القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

استخدمت معظم الدراسات السابقة، الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، ودراسة أقوستو وآخرون (Agosto, et.al 2009).

هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وتنظيم الأدب النظري، وتحديد حجم العينة المناسب، وبناء أداة الدراسة، واستخدام الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أقوستو وآخرون (Agosto, et. al 2009) التي هدفت إلى الكشف عن دور الخرائط الذهنية في صنع القرار المستخدمة في مهن تكنولوجيا المعلومات، ولكن الدراسة الحالية تتميز عنها في أنها ستقوم بتطوير خرائط ذهنية تستخدم في صناعة القرارات الإدارية.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقترح تطوير الخرائط الذهنية في عملية صنع القرار الإداري، ومن حيث مجتمع الدراسة، إذ سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على جميع مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تنظيم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وإتباعها الإستبانة كأداة للدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج البحث:

هذه الدراسة مسحية تحليلية تطويرية، إذ تم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلـى تطـوير خرائط ذهنية كمنهج فاعل لحل المشكلات الإدارية بمدارس منطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

أفراد مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية، وعددهم (212) مديراً، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ككل، وبعد استرجاع الاستبانات، تم استبعاد (42) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، فتمثل مجتمع الدراسة النهائي بـــ (170) استبانة والتي تمثل نسبة (80.2%)، من مجتمع الدراسة الرئيس، وفيما يلي توضيح لوصف افراد مجتمع الدراسة:

جدول (1)
وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	2	1.2
	30-40 سنة	56	32.9
	أكثر من 40 سنة	112	65.9
	الكلي	170	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	20.6
	5-10 سنوات	32	18.8
	أكثر من 10 سنوات	103	60.6
	الكلي	170	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	148	87.0
	دبلوم عالي	3	1.8
	ماجستير	16	9.4
	دكتوراه	3	1.8
	الكلي	170	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة للكشف عن واقع استخدام الخرائط الذهنية والتي تتضمن:

- القسم الأول: معلومات خاصة بالمدير وفق متغيرات: العمر والخبـرة الإداريـة والمؤهـل العلمي.
- القسم الثاني: والذي يقيس واقع استخدام الخرائط الذهنية، والتي تتمثل في المجالات التالية:

– المجال الأول: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط، والذي يتمثل بالفقرات (1–14).

– المجال الثاني: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالنظيم، والذي يتمثـل بالفقرات (15–28).

– المجال الثالث: استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، والذي يتمثل بالفقرات (29–43).

صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (17) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعـض الفقـرات، وإجـراء التعـديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها. والملحق رقم (2) يبـين أسماء المحكمين.

ومن أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامـل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد مـن فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة لهذا الاختبار، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات.

الجدول (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط	**0.79**
2	استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	**0.81**
03	استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القــرارات التــي تتعلــق بالعملية التعليمية	**0.77**

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (2) معامل ثبات لأبعاد الاستبانة.

إجراءات بناء الخرائط الذهنية المقترحة:

مرت عملية إجراءات الدراسة بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة والمختصة بالخرائط الذهنية وصنع القرار الإداري، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة ذات الصلة.

المرحلة الثانية: اختلاف المتغيرات المرتبطة بالدراسة.

المرحلة الثالثة: جمع معلومات عن مجتمع الدراسة، وتطبيق الاستبانة.

المرحلة الرابعة: تطوير خرائط ذهنية مقترحة لصناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية بناءا على المراحل السابقة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع الأداة واستخراج الصدق والثبات، تتم عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو التالي:

- السؤال الأول والثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- السؤال الثالث: اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA).

- وفي حال كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية يتم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffeh Test.

وقد تم الاعتماد على نتائج التحليل للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل مجال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت في الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (3.68 – فما فوق: مرتفع)، (2.34–3.67: متوسط)، (2.33 – فما دون : منخفض).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد المجتمع، وفيما يلي عرض لنتائج أسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما واقع استخدام الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في عمليات صناعة القرارات الإدارية؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع استخدام الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في عمليات صناعة القرارات الإدارية، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول(3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجالات (استخدام الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط	3.12	0.91	متوسطة
2	استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	3.00	1.04	متوسطة
3	استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	2.97	1.07	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.03	1.00	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات (استخدام الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية)، تراوحت ما بين (2.97 –3.12)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.91– 1.07)، حيث حازت استجابات أفراد عينة الدراسة عن استخدام

الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمة على متوسط حسابي إجمالي (3.03) وهو من المستوى المتوسط، حيث جاء مجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط) في المرتبة الأولى، فقد حاز على متوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.91)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثانية جاء مجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم)، بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.04)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال (استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية)، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.07). وفيما يلي عرضاً مفصلاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المجالات الثلاث:

المجال الأول: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
2	أخطط لجميع العمليات والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.	4.12	0.95	مرتفعة	1
9	أخطط لتوزيع الأدوار على المعلمين وفق خارطة ذهنية.	3.37	1.23	متوسطة	2
5	أعد خطة زمنية باستخدام الخريطة الذهنية لتنفيذ المهام في المدرسة.	3.34	1.20	متوسطة	3
14	أشجع المعلمين على استخدام الخرائط الذهنية في المواقف التعليمية المختلفة.	3.32	1.29	متوسطة	4
1	أستخدم الخرائط الذهنية عند وضع الأفكار الرئيسية التي تتعلق بالوقت اللازم للتنفيذ.	3.31	1.16	متوسطة	5

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
13	أتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف باستخدام الخرائط الذهنية.	3.21	1.27	متوسطة	6
8	أبين الإمكانيات المتوفرة في المدرسة باستخدام الخرائط الذهنية	3.14	1.14	متوسطة	7
3	أستخدم الرسوم بشكل عام عند صياغة الأفكار التي تتعلق بالمواقف الإدارية.	2.94	1.12	متوسطة	8
10	أدون الأفكار التي تتوارد في ذهني باستخدام الألوان	2.89	1.27	متوسطة	9
7	اضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة باستخدام الخرائط الذهنية.	2.88	1.18	متوسطة	10
11	أسجل ملاحظات المعلمين باستخدام ألوان خاصة,	2.76	1.21	متوسطة	11
6	افرغ المعلومات التي جمعتها على شكل خارطة ذهنية باستخدام الرسوم والألوان.	2.75	1.22	متوسطة	12
4	أضع ترميزاً خاصاً بي يعتمد على اللون	2.71	1.27	متوسطة	13
12	أسجل المشكلات باستخدام (ألوان وأشكال) خاصة حسب أهمية المشكلة.	2.69	1.20	متوسطة	14
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.12	0.91	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال (**استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط**)، تراوحت ما بين (4.12 و 2.69) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.95− 1.29)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.12) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.12)، وبانحراف معياري (0.95) وهو من المستوى المرتفع، ونصت الفقرة على (أخطط لجميع العمليات والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (9) بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.23) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على (أخطط لتوزيع الأدوار على المعلمين وفق خارطة ذهنية).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري (1.20) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (أسجل المشكلات باستخدام ألوان وأشكال خاصة حسب أهمية المشكلة)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف معياري (1.27) وهو من المستوى المتوسط أيضاً ونصت الفقرة على (اضع ترميزا خاصا بي يعتمد على اللون).

المجال الثاني: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
17	أجد من السهل متابعة الإجراءات الإدارية التي تكون مكتوبة وفق خارطة ذهنية	3.41	1.24	متوسطة	1
15	أنظم الأولويات التي تتعلق بالمدرسة باستخدام الخرائط الذهنية	3.31	1.25	متوسطة	2
16	أتتبع التنظيم الذي تعده وفق خارطة ذهنية	3.26	1.22	متوسطة	3
19	أنظم جميع العمليات التعليمية باستخدام الخرائط الذهنية	3.05	1.28	متوسطة	4
20	أشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة موضحاً لهم الخارطة الذهنية التي تتعلق بالمهام.	3.02	1.28	متوسطة	5
22	أرسم قنوات الاتصال الجيدة بينك وبين المعلمين باستخدام أشكال وتشعبات لهذه الأشكال	3.01	1.31	متوسطة	6
18	أعطي كل إجراء لوناً خاصاً به وذلك حسب الأولوية والأهمية.	3.00	1.25	متوسطة	7

24	ألون المسارات التي تستخدمها في تحفيز الطلبة بألوان مميزة.	2.90	1.29	متوسطة	8
25	أرسم الفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي على شكل خريطة ذهنية	2.90	1.32	متوسطة	9
21	أنظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة عن طريق استخدام الخرائط الذهنية.	2.87	1.31	متوسطة	10
23	أضع الملاحظات التي تتعلق بالإشراف على تنظيم العمليات التربوية والتعليمية على شكل رسومات.	2.86	1.23	متوسطة	11
27	أدون جميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال إعطاء كل مورد لوناً خاصاً به	2.80	1.34	متوسطة	12
28	أدون جميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال المعلومات والملاحظات التي تتعلق بها بألوان خاصة.	2.79	1.29	متوسطة	13
26	أحتفظ بالألوان عند عقد لقاءات حوارية مع الطلبة .	2.79	1.27	متوسطة	14
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.00	1.04	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم)، تراوحت ما بين (3.41 و 2.79) وبإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.22− 1.32)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (3.00) وهو من المستوى المتوسط، وحازت الفقرة رقم (17) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.41)، وبانحراف معياري (1.24) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على (أجد من السهل متابعة الإجراءات الإدارية التي تكون مكتوبة وفق خارطة ذهنية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.25) وهو من المستوى المتوسط، وحيث نصت الفقرة على (أنظم الأولويات التي تتعلق بالمدرسة باستخدام الخرائط الذهنية).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.27) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (أحتفظ بالألوان عند عقد لقاءات حوارية مع الطلبة)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (28) بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.29) وهو من المستوى المتوسط أيضاً.

المجال الثالث: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن مجال (استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
29	أرسم خرائط ذهنية قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة.	3.24	1.28	متوسطة	1
38	أستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات بما في ذلك الخرائط الذهنية.	3.09	1.23	متوسطة	2
40	أراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة الأفكار التي تضعها على الخارطة الذهنية.	3.08	1.25	متوسطة	3
34	أتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية بعد النظر إلى الخريطة الذهنية التي قمت برسمها.	3.07	1.32	متوسطة	4
43	أرسم فروعاً ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية قبل اتخاذ القرارات الهامة.	3.04	1.26	متوسطة	5
41	أحرص على مراجعة احدث الاتجاهات التربوية وترسمها على شكل خارطة ذهنية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.	3.04	1.28	متوسطة	6
36	أستخدم رسماً توضيحياً يسهل المراجعة قبل اتخاذ القرار.	2.99	1.27	متوسطة	7

39	أرسم خارطة ذهنية توضح عليها بعض المرتكزات الأساسية في ثقافة المجتمع المحلي.	2.96	1.27	متوسطة	8
42	أتابع المعلمين عن طريق رسم خارطة ذهنية تساعدك في اتخاذ القرار وعند تقويمهم.	2.95	1.29	متوسطة	9
30	أستخدم الألوان في كتابة الأهداف الفرعية	2.91	1.29	متوسطة	10
33	أرسم الأفكار التي تتعلق بالقرارات المختلفة على شكل خطوط ورسومات.	2.88	1.26	متوسطة	11
31	أستخدم الأشكال والتشعبات في التعبير عن المشكلات التي تواجه تنفيذ القرارات المختلفة	2.87	1.25	متوسطة	12
35	أستخدم الألوان للتعبير عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات	2.81	1.26	متوسطة	13
37	أربط الكلمات ومعانيها بصور وأشكال وألوان مميزة	2.80	1.29	متوسطة	14
32	أفرغ البدائل التي تتعلق بالقرارات باستخدام ألوان محددة	2.79	1.31	متوسطة	15
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.97	1.07	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال **(استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية)**، تراوحت ما بين (3.24 و 2.79) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.26– 1.32)، حيث حاز المجال على متوسط حسابي إجمالي (2.97) وهو من المستوى المتوسط، وحازت الفقرة رقم (29) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (1.28) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (أرسم خرائط ذهنية قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (38) بمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (1.23) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (أستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات بما في ذلك الخرائط الذهنية).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (32) بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.31) وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (أفرغ البدائل التي تتعلق بالقرارات باستخدام ألوان محددة)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (37) بمتوسط حسابي (2.80) وبانحراف معياري (1.29) وهو من المستوى المتوسط أيضاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لعامل العمر والخبرة والمؤهل العلمي لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية؟

– العمر

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن فروق ذات دلالة احصائية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير العمر والجدول (7) يبين النتائج:

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	3.78	2.00	1.89	2.34	0.099
	داخل المجموعات	134.69	167.00	0.81		
	المجموع	138.46	169.00			
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	بين المجموعات	8.70	2.00	4.35	4.21	0.017
	داخل المجموعات	172.59	167.00	1.03		
	المجموع	181.29	169.00			

استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	بين المجموعات	21.33	2.00	10.67	10.31	0.000
	داخل المجموعات	172.82	167.00	1.04		
	المجموع	194.16	169.00			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.13	2.00	0.07	0.07	.931
	داخل المجموعات	153.15	167.00	0.92		
	المجموع	153.28	169.00			

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين وجهات النظر بالنسبة لعمر للمبحوثين، فيما يتعلق باستخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط، حيث بلغت قيمة الاحصائي (F) (2.340) بدلالة احصائية أكبر من (0.05)، وهذا يفسر أن جميع أفراد عينة الدراسة بأعمارهم المختلفة لديهم اتفاق في وجهات النظر بالنسبة لاستخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط.

ويشير الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير العمر، وذلك في كل من مجالي استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم، ومجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، ولإيجاد لصالح أي فئة من فئات الأعمار كانت الفروقات لصالحها، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروقات ولأي فئة من فئات الأعمار لكل من مجال استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم، ومجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية لأفراد عينة الدراسة، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير العمر

المجال	الفئات (الاعمار)	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	30 سنة- 40 سنة	أكثر من 40 سنة
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	أقل من 30 سنة	2.79			
	30 سنة- 40 سنة	2.65	0.14		
	أكثر من 40 سنة	3.18	-0.39	-0.53 (*)	
استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	أقل من 30 سنة	2.59			
	30 سنة- 40 سنة	2.47	0.12		
	أكثر من 40 سنة	3.25	-0.67 (*)	-0.78 (*)	

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (8) أن الفروقات كانت لصالح فئة عمر (أكثر من 40 سنة) في كل من المجالين، أي أن فئة المدراء الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة لديهم استخدام للخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم، واستخدام للخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، أكثر ممن هم سواهم من المدراء الذين يتمتعون بأعمار أقل من 40 سنة.

- سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فروق ذات دلالة احصائية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والجدول (9) يبين النتائج:

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.08	0.920
	داخل المجموعات	138.33	167	0.83		
	المجموع	138.46	169			
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.10	0.904
	داخل المجموعات	181.07	167	1.08		
	المجموع	181.29	169			
استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.17	0.845
	داخل المجموعات	193.77	167	1.16		
	المجموع	194.16	169			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.95	2	4.98	5.80	.004
	داخل المجموعات	143.33	167	0.86		
	المجموع	153.28	169			

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين وجهات النظر بالنسبة لعدد سنوات الخبرة للمبحوثين، فيما يتعلق باستخدام الخرائط الذهنية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أعلى من مستوى (0.05)، لجميع المحاور، وهذا يفسر أن جميع المبحوثين من حيث سنوات الخبرة لديهم اتفاق على درجة استخدام الخرائط الذهنية والمتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والعملية التعليمية.

-المؤهل العلمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فروق ذات دلالة احصائية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات المؤهل العلمي والجدول (10) يبين النتائج:

الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط	بين المجموعات	5.96	3	1.99	2.49	0.062
	داخل المجموعات	132.51	166	0.80		
	المجموع	138.46	169			
استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم	بين المجموعات	7.91	3	2.64	2.52	0.060
	داخل المجموعات	173.38	166	1.04		
	المجموع	181.29	169			
استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	بين المجموعات	9.09	3	3.03	2.72	0.046
	داخل المجموعات	185.07	166	1.12		
	المجموع	194.16	169			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.24	3	2.41	2.74	.045
	داخل المجموعات	146.04	166	0.88		
	المجموع	153.28	169			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين وجهات النظر للمبحوثين حسب المؤهل العلمي، فيما يتعلق باستخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط، والتنظيم، حيث كانت الدلالة احصائية أعلى من مستوى (0.05)، وهذا يفسر أن جميع أفراد عينة الدراسة بمؤهلاتهم المختلفة لديهم اتفاق في وجهات النظر بالنسبة لاستخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط، والتنظيم.

ويشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في مجال استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، ولإيجاد لصالح أي فئة من فئات المؤهل العلمي كانت الفروقات لصالحها، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف على هذه الفروقات ولأي فئة من فئات المؤهل العلمي، لمجال استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية لأفراد عينة الدراسة، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات المؤهل العلمي

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية	**بكالوريوس**	2.93				
	دبلوم عالي	2.04	0.88			
	ماجستير	3.31	0.38	1.27		
	دكتوراه	4.18	1.25	2.13(*)	0.87	

يتضح من الجدول (11) أن الفروقات كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (الدكتوراه)، أي أن فئة المدراء الذين لديهم مؤهل علمي من فئة الدكتوراه لديهم استخدام للخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية، أكثر ممن هم سواهم من المدراء الذين يتمتعون بمؤهلات علمية أخرى مثل البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على " ما الخرائط الذهنية المقترحة لزيادة استخدام مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية للخرائط الذهنية في صناعة القرارات الإدارية؟"

بناء على إجابة السؤال الأول والثاني تبين أن هنالك استخدام للخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ولكن بدرجة متوسطة، لذلك قام الباحث بتطوير مجموعة من الخرائط

الذهنية التي يمكن أن تكون وسيلة إرشادية لمديري المدارس ونماذج يمكن إتباعها في رسم الخرائط الذهنية أثناء ممارسة المهام الإدارية اليومية.

ويستطيع المدير استخدام الخرائط الذهنية في مختلف التطبيقات الإدارية سواء من حيث التنظيم، أم التخطيط، أم حل المشكلات المختلفة، إذ تعد الخرائط الذهنية أداة أو وسيلة تعبيرية عن طريق رسم الأفكار من خلال استخدام الرسم، أو الاعتماد على رسم خريطة أو شكل يماثل كيفية قراءة الذهن للمعلومة، وهنا لا بد من توضيح أن الخريطة الذهنية تعبر عن المعلومات التي يفكر بها مدير المدرسة، وأن هذه المعلومات تشكل أسلوب تفكير لدى المدير، وبالتالي يمكن أن يرسم مدير مدرسة خارطة لموضوع ما وتأخذ شكل معين، في حين يقوم مدير أخر برسم هذا الموضوع بشكل مختلف ويستخدم ألوان مختلفة.

ولرسم الخريطة الذهنية، يجب أن يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار أن مركز الشجرة أو الخارطة هو الفكرة الأساس التي سيقوم المدير بتفريعه لتكون المتابعة واضحة ومميزة ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب، بحيث تكون التفريعات مبنية على أساس منطقي كأن تكون بناء على الاختصاص، من حيث تنفيذ الأنشطة أو تنفيذ العمليات الإدارية أو التعليمية. ويكون ذلك بتحضير الأدوات اللازمة لرسم الخريطة، والشكل(1) لرسم توضيحي لكيفية رسم خريطة ذهنية.

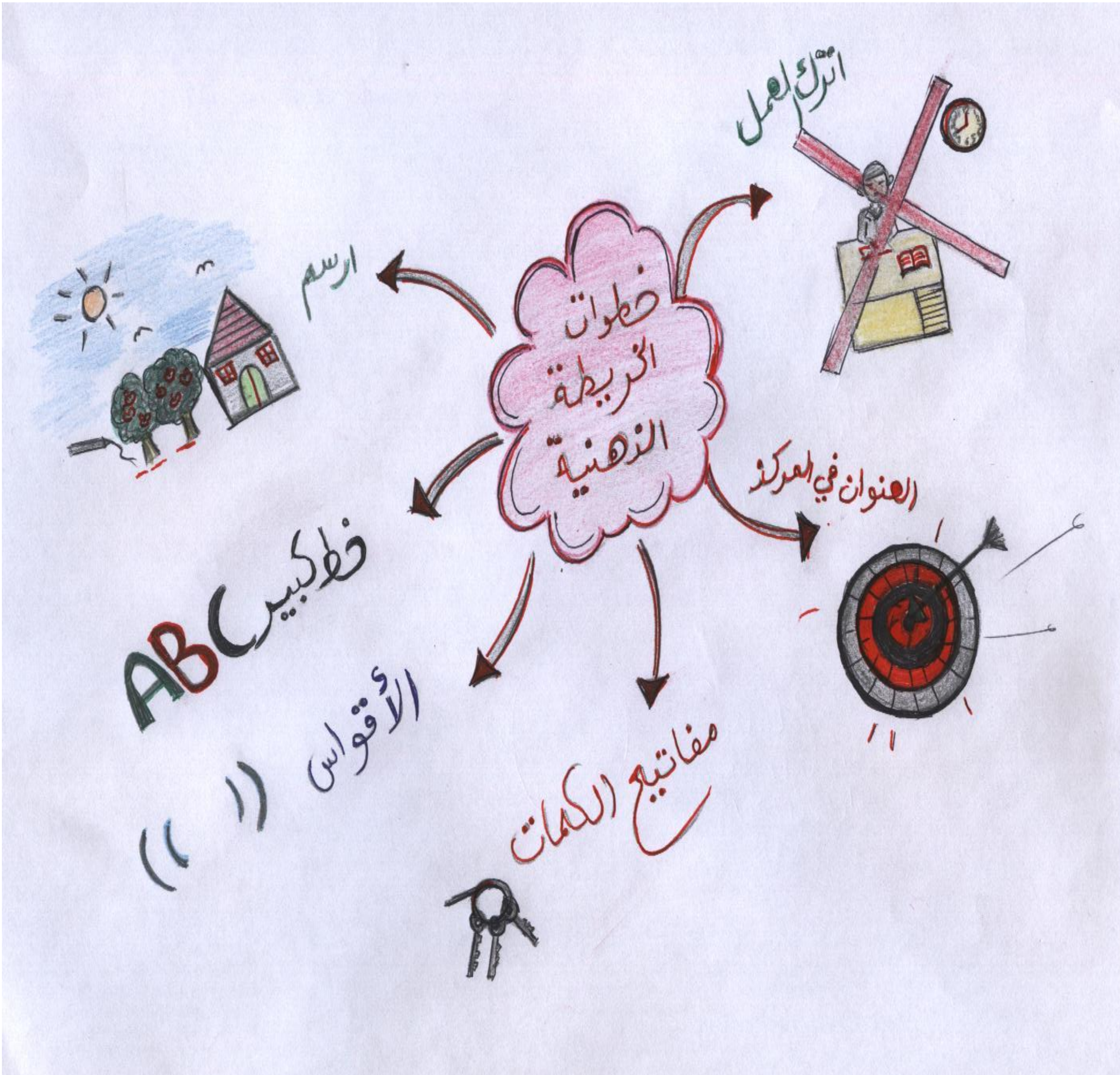


الشكل(1)

الخريطة الذهنية لكيفية رسم الخرائط الذهنية.

يلاحظ أنه أكثر ما يميز الخرائط الذهنية هي تعدد استخداماتها، فهي بالأساس وسيلة لتحليل وربط المهام أو الكلمات بعضها البعض من اجل هدف ما، ومن أفضل الاستخدامات لحل المشكلات والمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

كما يمثل الشكل (2) رسم لعناصر الخريطة الذهنية، وكيفية ترتيبها وخطواتها، من بداية وضع العنوان الرئيسي وكيفية الكتابة.



الشكل(2)
عناصر الخريطة الذهنية وخطواتها

كما تمكن الخرائط الذهنية المدير من الحصول على صورة شاملة عن الموضوع الذي يريد صنع القرار بشأنه كما أنها تبين له الهدف الذي يريد تحقيقه، والمرحلة التي وصل إليها. بالإضافة إلى ذلك فإنها تمكن المدير من كتابة ما يدور في ذهنه وكل افكاره في ورقة واحدة مما يجعل من قراره أكثر صواباً، وفيما يلي خرائط مقترحة يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة أو يعتبرها نموذج يقيس عليه عندما يريد أن يتخذ القرار الإداري باستخدام الخريطة الذهنية.



الشكل (3)

خريطة صنع القرار الإداري

ومن أجل رسم خريطة ذهنية تيسر الحصول على القرار المناسب، يجب أن يتم الإطلاع على الموضوع بكافة جوانبه، هناك بعض المديرون الذين يتجنبون المشكلة فيتجاهل المعلومات التى تشير إلى وجود مشكلة حالية، وهذا المدير يكون غير فعال ولا يريد التعامل مع المشكلات، وهناك نوع ثان من المديرين يحاول حل المشكلة أو المشكلات بمجرد أن تظهر ومثل هذا النوع من المديرين أكثر نشاطا فى الاستجابة للمشكلات بعد أن تظهر، أما النوع الثالث من المديرين فهو المدير الذى يبحث عن المشكلات فيكون نشيطا بالنسبة إلى البحث عنها لحلها والبحث عن الفرص ليستغلها، أن جميع المديرين يجب أن يكون لديهم القدرة على التعامل الجيد مع المشكلات غير المتوقعة عندما تحدث، وربما كان الأفضل للمدير أن يكون أكثر تقدما فى تفكيره ويتوقع المشكلات قبل حدوثها ويحاول الفوز بالفرص أيضا ويتخذ الأفعال المناسبة ليحقق مزايا عالية.

ويوضح الشكل رقم (4) رسم خريطة ذهنية باستخدام برنامج الكمبيوتر تساعد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات الادارية التي تتعلق بالأنشطة الطلابية.

ويلاحظ أنه لكي يحقق النشاط المدرسي أهدافه التي أوجد من أجلها يتطلب وقوف مدير المدرسة مع المشرفين على النشاط بكل قدراته وخبراته التربوية بهدف تحقيق أفضل النتائج المتوقعة من تنفيذ النشاط، وعليه تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة التلاميذ بالنشاط وتعاون المعلمين فيما بينهم، فنجاح النشاط داخل المدرسة يعتمد على مدير المدرسة لتسيير البرنامج

لذلك يمكن رسم خريطة ذهنية تساعد مدير المدرسة في تنفيذ النشاط بالاعتماد على جميع الموارد المتاحة في المدرسة واستغلال هذه الموارد على أكما وجه.

إن استخدام الخارطة الذهنية في اتخاذ القرار الذي يتعلق بالأنشطة الطلابية سوف يتطلب من المدير تحديد مجموعة من الافكار والمعلومات التي يجب أن تتوافر قبل تنفيذ النشاط ومن ابرزها:

– توعية جميع التلاميذ بأهمية النشاط وأهدافه وأنواعه وكيفية اختيار ما يتلائم مع ميولهم ورغباتهم.

- الموافقة على الأنشطة التي تم اختيارها من قبل اللجنة المختصة والتي يرأسها هو أو من ينوب عنه.

– تهيئة البيئة التربوية المناسبة التي تساعد مشرفي النشاط والمعلمين والتلاميذ على تنفيذ الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة.

- اختيار المعلمين المشرفين على الأنشطة بناءاً على خبراتهم وميولهم ورغباتهم ومهاراتهم.

- توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ الأنشطة وتوزيعها بشكل ملائم.

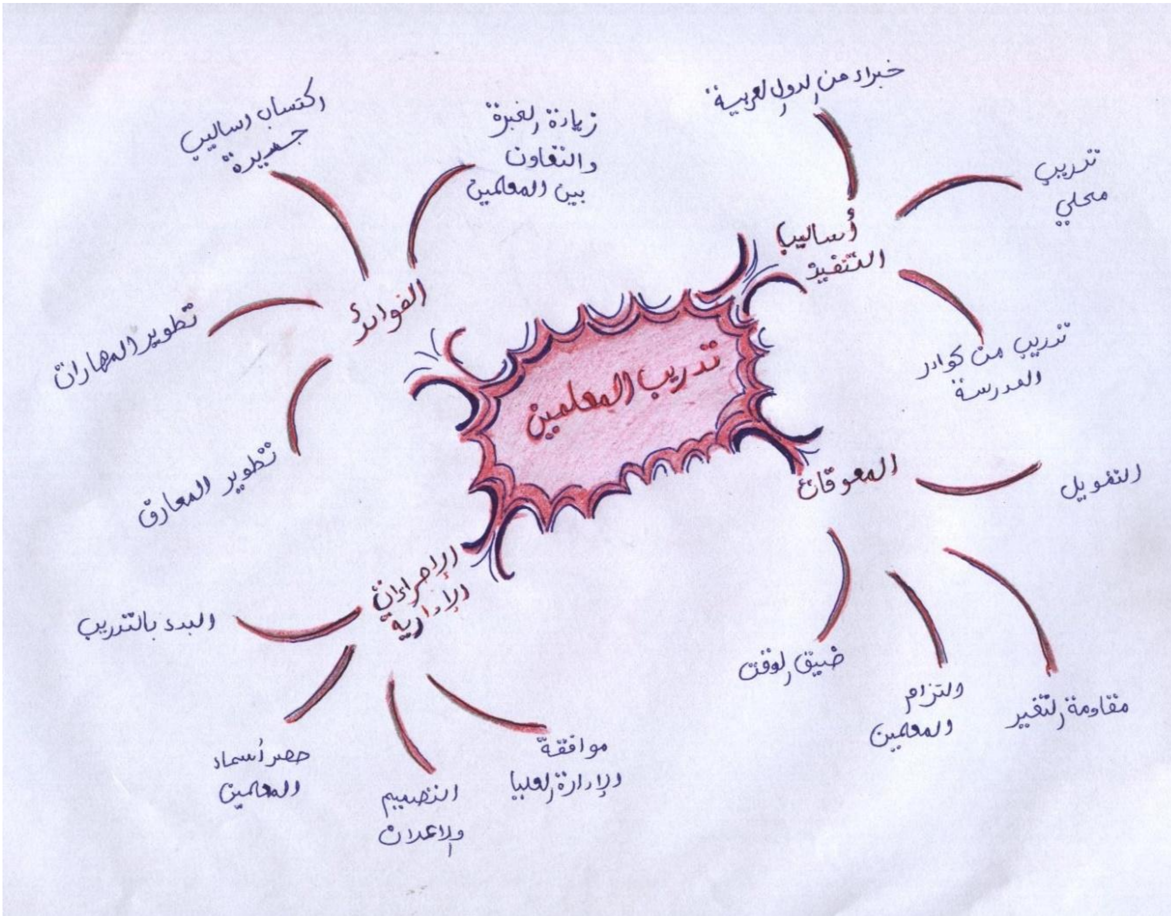


الشكل (4)

خريطة ذهنية باستخدام برنامج الكمبيوتر للأنشطة الطلابية

إن المدير الذي يستخدم التفكير المنظم عن استخدام طريق الخرائط الذهنية سيجد من السهل علي أن يضع خطة قبل عمل أي شيء، ثم يبحث عن المعلومات لتسهيل حل المشكلة خطوة بخطوة وبطريقة ناجحة تسمح له بتدفق الأفكار.

والشكل الآتي يوضح خريطة ذهنية لتدريب المعلمين، واشتملت على أربعة مراحل، هي: أساليب التنفيذ، والفوائد، والمعوقات، والإجراءات الإدارية.



الشكل (5)

خريطة ذهنية لتدريب المعلمين

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات، وينقسم هذا الفصل إلى قسمين؛ القسم الأول يتضمن عرض لمناقشة أسئلة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن توصيات الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما واقع استخدام الخرائط الذهنية من قبل مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في عملية صناعة القرارات الإدارية؟"

أظهرت النتائج أن جميع مجالات الدراسة حصلت على درجات متوسطة، إذ أن مجال "استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط" حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وذلك يعود إلى أن مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية لا يحرصون على استخدام الخرائط الذهنية في عملية التخطيط الإداري في المدرسة بشكل منتظم.

في حين حصل مجال " استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم " على متوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وذلك يعود إلى قلة إدراك مديري المدارس بأهمية استخدام الخرائط الذهنية في مجال التنظيم.

وحصل مجال "استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية" على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.07). ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام مديري المدارس بأهمية استخدام الخرائط الذهنية في مجال العملية التعليمية.

المجال الأول: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتخطيط

أظهرت النتائج أن المتوسطات تراوحت بين (2.69 –4.12) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.12). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " أخطط لجميع العمليات والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.12) وانحراف معياري بلغ (0.95)، وقد يعود ذلك إلى إتباع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية للعمليات التنظيمية عند استخدامهم الخرائط الذهنية

والمتمثلة بالتنظيم وجمع المعلومات ليتم إخراجها بشكل جيد لتحقيق الغرض التي تم إعـــدادها مـــن أجله.

وجاءت الفقرة "أسجل المشكلات باستخدام ألوان وأشكال خاصة حســـب أهميـــة المشـــكلة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وانحراف معياري بلغ (1.20) وقد يعزى ذلك إلـــى قلة اهتمام مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية باستخدام الألوان والأشكال الخاصـــة لتوضـــيح الأفكار والمفردات الدلالية الهامة أو صور حقيقية للمواقع والأفكار الفرعية على الرغم من أهميـــة استخدامها في تسهيل عمليتي الفهم والتحليل والتفكير بطريقة نقدية في كل ما تدونه من الملاحظات الضرورية لعملية التخطيط.

المجال الثاني: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لها بين (2.79 –3.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.00). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "أجد من السهل متابعة الإجراءات الإدارية التي تكون مكتوبة وفق خارطة ذهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.41) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وقد يعود ذلك إلى معرفة اهتمام مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بأهمية القرارات وفق الخارطة الذهنية في تسهيل متابعة الإجراءات الإدارية وذلك لأنها تقوم على استخدام الفروع والصور والألون في التعبير عن الفكرة من خلال رسم توضيحي يسهل الرجوع إليه للحصول على المعلومات التي تتعلق بالإدارة ومراجعتها بطريقة ميسرة.

وجاءت الفقرة "أحتفظ بالألوان عند عقد لقاءات حوارية مع الطلبة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متدني بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (1.27)، وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بأهمية استخدام الألوان عند رسم الفروع الرئيسية والفروع الثانوية في الخرائط الذهنية للتمييز بين الأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية لكل فرع بغض النظر عن حجم الخريطة، وهذا يؤثر على مدى فاعلية القرار الإداري.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة انطوني وزيب (Antoni & Zipp, 2005) التي أظهرت أهمية استخدام تقنيات الخرائط الذهنية في تنظيم المواد بشكل أفضل.

المجال الثالث: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لها بين (2.79 –3.24) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.97). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "أرسم خرائط ذهنية قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.24) وانحراف معياري بلغ (1.28)، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالفائدة الكبيرة التي تنتج عن رسم الخرائط الذهنية فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة، وذلك لأنها تساعد في إعطاء صورة شاملة عن الوضع المراد اتخاذ القرار بشأنه بشكل مختصر ومركز، مما يساعد على اتخاذ القرار الأنسب لمصلحة المدرسة.

وجاءت الفقرة "أفرغ البدائل التي تتعلق بالقرارات باستخدام ألوان محددة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية لا يوظفون استخدام الألوان لتوضيح مراحل صنع القرار الإداري، وذلك إلى قلة معرفتهم بأهمية الألوان في تسهيل عملية فهم الخريطة الذهنية ومساهمتها في تكوين فكرة شاملة عن المسألة الإدارية التي يراد صنع القرار المناسب بشأنها.

اتفقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شيرمارك (Chermarck, 2003) التي بينت أن الأنماط الذهنية تؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار، وبالتالي فأنها تنعكس إيجابا على عملية التطوير.

وتتفق مع نتيجة دراسة ستايجر وستايجر (Stieger & Stieger, 2009) التي بينت أن الخرائط الذهنية تمكن من اختيار القرار المناسب من بين البدائل التي تتكون في ضـــوء اســـتخدام النمـــاذج الذهنية المعتمدة على الخوارزميات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لعامل الخبرة والعمر والمؤهل العلمي لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية؟"

– الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد

سنوات الخبرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة لدى مديري المدارس لا تؤثر في استخدامهم للخرائط الذهنية حيث أنهم يستطيعون إستخدامها وتطبيقها بدون خبرة إدارية، إذ أن فهم مديري المدارس لاستخدام الخرائط الذهنية تمكنهم من تطويرها بشكل ناجح بغض النظر عن الخبرة المكتسبة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ستايجر وستايجر (Stieger & Stieger, 2009) التي بينت أن سنوات الخبرة لا تؤثر على استخدام الخرائط الذهنية.

– العمر

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات العمر، في مجالي استخدام الخرائط الذهنية في التنظيم وفي العملية التعليمية، لصالح الفئة أكثر من 40 سنة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمر لدى مديري المدارس يؤثر في مجال استخدام الخرائط الذهنية حيث أن المدير في هذه الفئة يعد أكثر استخداما للوسائل الفعالة التي يجب إتباعها عند صنع القرار الإداري ومنها الخريطة الذهنية.

– المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أراء مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وذلك في مجال استخدام الخرائط الذهنية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية. وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود تفاوت في استخدام مديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية للخرائط الذهنية حيث أن مديري المدارس من حملة الدكتوراه يستخدمونها بشكل أكبر من المديرين حملة الشهادات الأخرى، وقد يعود ذلك إلى وعيهم باستخدام الخرائط الذهنية وأهميتها في تسهيل عملتي الفهم والإدراك. فالمدير الذي يمتلك مؤهل عالي يقوم بعملية التفكير المنظم التي تساعده في تنظيم عملية تطوير الخريطة الذهنية وبالتالي صنع القرار الإداري المناسب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما الخرائط الذهنية المقترحة التي يمكن أن تزيد من استخدام الخرائط الذهنية في صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية؟"

تعد الخرائط الذهنية وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات، لذلك تساهم في تنمية تفكير المدير وتحسين طرق استخدام الذاكرة من خلال الاعتماد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمات ميسرة.

وللإجابة على السؤال الثالث قام الباحث ببناء خريطتان من الخرائط الذهنية يمكن أن تكون وسيلة ارشادية لمديري المدارس ونماذج يمكن اتباعها في رسم الخرائط الذهنية اثناء ممارسة المهام الادارية اليومية وصناعة القرارات الإدارية وهي:

- عناصر الخريطة الذهنية وخطواتها: وذلك لإعطاء صورة شاملة عن الموضوع الذي يريد مدير المدرسة صنع القرار بشأنه.
- خريطة تدريب المعلمين: لتوضيح تعدد استخدام الخرائط الذهنية، ومدى إفادتها في توضيح وسائل تدريب المعلمين وبيان أهميتها.

وذلك لمساعدة مديري المدارس على استخدام الخرائط الذهنية لممارسة عملهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات على النحـــو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لدى مديري المدارس في استخدام الخرائط الذهنية تعزى لمتغير عدد سنوات العمر، لصالح الفئة أكثر من 40 سنة، ولذلك يوصي الباحث بضرورة عقد دورات وبرامج تدريبية عن طريق مراكز تدريب معتمدة تعنى بتوضيح مفهوم الخرائط الذهنية لمديري المدارس وكيفية تطبيقها، مع التركيز على مديري المدارس من ذوي الأعمار أقل من 40 سنة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يواجهون مشكلات في استخدام الألوان والأشكال في الخرائط الذهنية، ولذلك يوصي الباحث بضرورة استخدام مديري المدارس الألوان والرموز عند رسم الخرائط الذهنية وذلك لتسهيل عملية قراءة الخريطة الذهنية والعمل بها، وذلك لتحسين عملية صناعة القرار الإداري.

- إجراء دراسات شبيهة تتناول أهمية استخدام مديري المؤسسات التعليمية للخرائط الذهنية في مختلف المراحل مثل مرحلة التعليم العالي.

- الإطلاع على تجارب ناجحة لاستخدام الخرائط الذهنية في المؤسسات التعليمية، ومحاولة الإستفادة منها وتطبيقها لصنع القرار الإداري في المدارس.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو العلا، سهير عبد اللطيف (2003). عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)، **المجلة العلمية**، (19)1، 20-49.

أحمد، أحمد (2002). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

الأغبري، عبدالصمد، (2000). **الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي، والتنظيمي المعاصر**، بيروت:دار النهضة.

البطاشية، فدوى والأخزمية، رحمة (2010). **أثر استخدام الخريطة الذهنية في تحصيل مادة اللغة الانجليزية لدى طالبات الصف العاشر العام في مدرسة ثريا ابنة محمد البوسعيدية بمحافظة مسقط**، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى المعلمين السنوي الثامن تحت شعار (كلنا معلم)، مسقط، سلطنة عمان.

بن دهيش ، خالد عبدالله، (2006). **الإدارة و التخطيط التربوي (أسس نظرية و تطبيقات عملية)**. الرياض: مكتبة الرشد للنشر.

بوزان، توني، (2006). **العقل أولا عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من قدراتك الطبيعية**، الرياض: مكتبة جرير.

بوزان، توني، (2009). **خرائط العقل**، الرياض: مكتبة جرير.

التهامي، حسين (2008). **المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

الجهني، عبدالله مسعود غيث، (2010). **أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالله عبدالعزيز، جدة، السعودية

حوراني، حنين (2011)، اثر **استخدام استراتيجة الخرائط الذهنية على تحصيل طلبة الصف التاسع بمنطقة قلقيلية في مادة العلوم، واتجاهاتهم نحوها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحارون، شيماء، (2007). **إستراتيجية مقترحة في تنمية بعض المفاهيم العلمية والمهارات الوجدانية ومهارات ما وراء الذاكرة لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية من المتفوقين عقليا ذوي صعوبات التعلم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين الشمس، مصر.

حسون، هيثم عبدالله، (2001). ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري والتربوي، **مجلة العربية الرياضية**، جامعة بغداد، المجلد(10)، العدد(4)، 3:89.

حسين، سلامة (2005). **ديناميات وأخلاق صنع القرار**، القاهرة: دار النهضة العربية.

حسين، عادل، (2008). تأثير نمط التعلم وطريقة عرض المعلومات والجنس على التذكر في ضوء بعض نماذج المخططات المعرفية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، **المؤتمر العلمي الثاني "التقويم الشامل وضمان الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي الحاضر والمستقبل**، 20-21يوليو، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، ص 151-177.

الرفاعي، نجيب عبد الله، (2009). **مهارات دراسية**، الطبعة السابعة، الكويت: *مهارات* للأستشارات والتدريب.

الرواشدة، خلف، (2005). **درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صنع القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزهراني، غيداء بنت صالح، (2012). **الخريطة الذهنية**، بحث منشور، جامعة نجران، السعودية.

سلامة، رتيبة محمد حسن (2003). **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

شواهين، خير سليمان، (2010). **التفكير وما وراء التفكير: استخدام الخرائط الذهنية والمنظمات البيانية لمنهجة التفكير**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشيخ، عارف عبدا لمحسن(2006). **مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات**، أطروحة دكتواره غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

صالح، محمد (2004). **درجة استخدام أنماط صنع القرار لدى مديري مدارس منطقة دبي التعليمية من وجهة نظرهم ونظر معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن(1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، عمان :دار وائل.

عابدين، محمد، (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: دار الشروق.

عامر، طارق عبد الرؤوف (2009). **نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح)**. جامعة محمد بوضياف، الجزائر، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادي.

عبد الرحيم، محمد عبده، (2007). **حل المشاكل وصنع القرار**، ورقة بحثية، **مركز** تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة .

عبد الرحيم، محمد عبدا لله، (1999). **أساسيات الإدارة والتنظيم، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية**، بحث منشور، جامعة القاهرة ، القاهرة، مصر.

عبد الرزاق، السعيد، (2012). الخرائط الذهنية الإلكترونية التعليمية، مقال منشور، **مجلة التعليم الإلكتروني**، تاريخ العدد 28 –MAR-2012. الجزائر،87.

عرابي، محمد عباس محمد، (2009). أثر استخدام الخرائط الذهنية في تدريس القواعد على إتقان تلاميذ الصف الخامس الابتدائي لمهارات اللغة العربية، **بحث منشور**، الكويت.

العمري، بسام (2002). " آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في الأردن على وجه الخصوص"، **مجلة دراسات، العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، المجلد29 ، العدد 2. ص 308.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد، (2005). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القحطاني، مبارك بن فهيد بن سرحان، (2005). أثر **استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية (برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

قناديلي، جواهر احمد (2009)، **اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام**، مادة الاتصال واتخاذ القرارات، ورقة بحثية، وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، السعودية.

مارجيوز، نانسي، (2004). **تخطيط الذهن تعلم وتعليم التخطيط المرئي**، الرياض: دار الميمان.

محمد، يوسف محمد، (1986).الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخـــاذ القـــرار، **الكتـــاب السنوي في التربية وعلم النفس**، مجلد (12)11، القاهرة.

محمود، صلاح، (2006). **تفكير بلا حدود رؤى تربوية معاصرة في تعليم التفكير وتعلمه**، القاهرة: عالم الكتب.

مرعي، عبد الحي عبد الحي، ومرعي، عطية عبد الحميد (2000) **المحاسبة الإدارية: أساسـيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء**، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

مقلد، سحر عبد الله محمد، (2011). **فاعلية استخدام الخرائط الذهنية المعززة بالوسائط المتعـددة في تدريس الاجتماعيات على التحصيل المعرفي وتنمية التفكير الاسـتدلالي لـدى تلاميـذ المرحلة الإعدادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، سودان.

الرفاعى، نجيب (2006) **الخريطة الذهنية خطوة خطوة**، الكويت: مطابع الخط.

الهزايمة، وصفي سليمان، (2006). **أنموذج مقترح لمشاركة طلبة المدارس الثانوية العامـة فـي الأردن في صنع القرارات المدرسية في ضوء الواقع**، (أطروحة دكتوراه غير منشـورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني، (2007). **مهارات التعلم السريع القراءة السـريعة والخريطـة الذهنيـة**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وقاد، خليل إبراهيم، (2009). **فاعلية استخدام الخرائط الذهنية على تحصيل بعـض موضـوعات مقرر الأحياء لطالبات الصف الأول ثانوي الكبيرات بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجسـتير، جامعة أم القرى، السعودية.

ياغي، محمد عبد الفتاح (2002) **اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان: ياسيـــن للخـدمات المكتبيـة والطلابية.

المراجع الأجنبية

Abbott , J. (2003). The need for conflict resolution training for school Administrator A perceived by Indiana public school superintendents**, Diss, Int, rol,** 55(10): 3043.

Agosto.D, Gasson.S & Gasson.M (2009), **Changing Mental Models of the IT Professions: A Theoretical Framework. Drexel University**, Philadelphia, PA, USA.

Brinkmann, Astrid(2003), Graphical Knowledge Display – Mind Mapping and Concept Mapping as Efficient Tools in Mathematics Education, **Mathematics Education Review,** No 16, April, 2003:56

Chermack, Thomas J.(2003), Mental Models in Decision Making and Implications for Human Resource Development, Advances in **Developing Human Resources** 5(4): 408-422.

Steiger, D. and Steiger, N. (2009), Discovering a Decision Maker's Mental Model with Instance-Based Cognitive Mining: A Theoretical Justification and Implementation, Interdisciplinary **Journal of Information**, Knowledge, and Management, 4 (1):23-29.

DeVore, S & N. Martin, B (2008). Ethical Decision-Making: Practices of Female and Male Superintendents, **Advancing Women in Leadership Journal,** 28: 6- 36.

Dunham, James L Ritchie (2001), Informing Mental Models for Strategic Decision Making with ERPs and the Balanced Scorecard: A **Simulation-Based Experiment**, Long Range Planning.

Gary, Michael Shayne, & Wood, Robert E (2005), **Mental Models, Decision Making and Performance in Complex Task**s, Mental Models and Performance, University of New South Wales.

Henderson, Lyn, Putt, Ian, & Coombs, Geoff. (2002). **Mental Models Of Teaching And Learning With The WWW,** James Cook University, Australia..

Kaucher, E (2010). Ethical Decision Making and Effective Leadership, **Unpublished Dissertation**, Alliant International University, San Diego.

Kennedy, David M. (2002). **Visual Mapping: A Tool for Design, Development and Communication in the Development of IT-R ICH Learning Environments**, Hong Kong Institute of Education, Hong Kong.

Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. **Counseling Psychologist**, 12(3), 43-55.

Kujala, J (2011). Chinese business managers' moral decision- making, **Unpublished Master Thesis**, University of Tampere.

Learning Assistant Center (LAS) (2006). Learning & Memory: Learning Styles, University of Manitoba**, http://umanitoba.ca/u1/lac/**.

Mahmood, S & Ali, B (2011). Moral imagination and management decision-making: An empirical study, **African Journal of Business Management**, 5(4): 1466-1480.

Mind Mapping Web, (2011), **Theory Mind Maps**, **http://www.mindmapping**. com/Theory_Behind_Mind_Maps.htmbehind.

Mind Maps,(2010) **A Mind Map History Lesson of note**, UsingMindMaps.com - Disclaimer and Privacy Policy, **http://www.usingmindmaps.com/mind-map-memory-technique.html** **http://www.usingmindmaps.com/mind-map-history.html**

Mohamed A. Abdel Reheem, (2005). Problem Solving and Decision Making, Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research,

Phillips, G, W. (2007**)**. Chance Favors the Prepared Mind: Mathematics and Science Indicators for Comparing States and Nations, **American Institutes for Research,** Washington, U.S.A.

Schermerhorn, J. (2002). **Organizational Behavior**, 7th ed. UK: John Wiley.

Sparkes. J & Huf. S (2002). Mental Models Theory and Military Decision-Making: A Pilot Experimental Model and Systems Sciences Laboratory Release Limitation, DSTO Systems Sciences Laboratory, Australia

Stephen, R. (2004). **Organizational Behavior** ,Upper Saddle River, New Jersey.

Stieger, N & Stieger, D. (2009), Discovering a Decision Maker's Mental Model with Instance-Based Cognitive Mining, **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 4: 1-22.

Whetten, D.A.& Cameron, K.S.(2002). **Developing Management Skills**, 5th Ed., Irwin McGraw, Hill, pp 155-206.

المـــلحـــقـــات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/الدكتورة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من الجامعة الأردنية. لذلك يقوم الباحث بإعداد استبانة بهدف الكشف عن واقع استخدام الخرائط الذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية واسعة في هذا المجال فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الأداة من حيث:

1 - درجة انتماء الفقرة للمجال نفسه.

2 - الصياغة اللغوية .

3 - وضوح الفقرات .

4 - إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا" أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا فالباحث يرجو إبداء رائيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع أشارة(√) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون على النحو التالي :

الرقم	**المجال الأول: التخطيط**	**واقع استخدام الخرائط الذهنية**				
	الفقــــــرة	دائما	معظم الأحيان	أحيانا	أحيانا قليلة	نادراً
1						

شاكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث: بندر صالح شعير

مدير المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد أرجو قراءة مفهوم الخريطة الذهنية، الأمر الذي يسهل عليك الإجابة عـن الأسئلة التالية:

تعد الخريطة الذهنية وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بـدلا مـن الاقتصـار علـى الكلمات، إذ تستخدم الفروع والصور والألوان في التعبير عن الفكرة، وهي طريقة من طرق استخدام الذاكرة، وتعتمد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمـات ميسرة، وهذه الطريقة هي الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشري في التفكير؛ ربط الكلمـات ومعانيها بصور، وربط المعاني المختلفة ببعضها البعض بالفروع.

الرقم	الفقرة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	**غير منتمية**	**تحتاج تعديلاً**	**لا تحتاج**	**واضحة**	**غير واضحة**
المجال الأول: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق **بالتخطيط**							
1	تستخدم الخرائط الذهنية عند وضع الأفكار الرئيسية التي تتعلق بالأهمية والوقت اللازم للتنفيذ.						
2	تخطط لجميع العمليات والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.						
3	تستخدم الرسوم بشكل عام عند صياغة الأفكار التي تتعلق بالمواقف الإدارية						
4	تضع ترميز خاص بك يعتمد على اللون						
5	تعد خطة زمنية باستخدام الخريطة الذهنية لتنفيذ المهام في المدرسة.						
6	تفرغ المعلومات التي جمعتها على شكل خارطة ذهنية باستخدام الرسوم والألوان.						
7	تضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة باستخدام الخرائط الذهنية.						
8	تبين الإمكانيات المتوفرة في المدرسة باستخدام الخرائط الذهنية						
9	تخطط لتوزيع الأدوار على المعلمين وفق خارطة ذهنية.						
10	تدون الأفكار التي تتوارد في ذهنك باستخدام الألوان						
11	تسجل ملاحظات المعلمين باستخدام ألوان خاصة,						
12	تسجل المشكلات باستخدام ألوان وأشكال خاصة حسب أهمية المشكلة.						
13	تتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف باستخدام الخرائط الذهنية.						
14	تشجع المعلمين على استخدام الخرائط الذهنية في المواقف التعليمية المختلفة.						

الرقم	الفقرة	**درجة الانتماء**		**الصياغة اللغوية**		**وضوح الفقرات**	
		منتمية	**غير منتمية**	**تحتاج تعديلاً**	**لا تحتاج**	**واضحة**	**غير واضحة**
المجال الثاني: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق بالتنظيم							
1	تنظم الأوليات التي تتعلق بالمدرسة باستخدام الخرائط الذهنية						
2	تتبع التنظيم الذي تعده وفق خارطة ذهنية						
3	تجد من السهل متابعة الإجراءات الإدارية التي تكون مكتوبة وفق خارطة ذهنية						
4	تعطي كل إجراء لون خاص به وذلك حسب الأولوية والأهمية.						
5	تنتظم جميع العمليات التعليمية باستخدام الخرائط الذهنية .						
6	تشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة وتشرح لهم الخارطة الذهنية التي تتعلق بالمهام.						
7	تنظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة عن طريق استخدام الخرائط الذهنية.						
8	ترسم قنوات الاتصال الجيدة بينك وبين المعلمين باستخدام أشكال وتشعبات لهذه الأشكال						
9	تضع الملاحظات التي تتعلق بالإشراف على تنظيم العمليات التربوية والتعليمية على شكل رسومات.						
10	تلون المسارات التي تستخدمها في تحفيز الطلبة						
11	ترسم الفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي على شكل خريطة ذهنية						
12	تحتفظ بالألوان عند عقد لقاءات حوارية مع الطلبة .						
13	تدون جميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال إعطاء كل مورد لون خاص به						
14	تدون جميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال المعلومات والملاحظات التي تتعلق بها بألوان خاصة.						

الرقم	الفقرة	درجة الانتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	غير منتمية	تحتاج تعديلاً	لا تحتاج	واضحة	غير واضحة
المجال الثالث: استخدام الخرائط الذهنية في **اتخاذ القرار التي تتعلق بالعملية التعليمية**							
1	ترسم خرائط ذهنية قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة						
2	تستخدم الألوان في كتابة الأهداف الفرعية						
3	تستخدم الأشكال والتشعبات في التعبير عن المشكلات التي تواجه تنفيذ القرارات المختلفة						
4	تفرغ البدائل التي تتعلق بالقرارات باستخدام ألوان محددة						
5	ترسم الأفكار التي تتعلق بالقرارات المختلفة على شكل خطوط ورسومات.						
6	تتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية بعد النظر إلى الخريطة الذهنية التي قمت برسمها.						
7	تستخدم الألوان للتعبير عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات						
8	تستخدم رسم توضيحي يسهل المراجعة والتذكر قبل اتخاذ القرار						
9	تربط الكلمات ومعانيها بصور وأشكال وألوان.						
10	تستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات بما في ذلك الخرائط الذهنية.						
11	ترسم خارطة ذهنية توضح عليها بعض المرتكزات الأساسية في ثقافة المجتمع المحلي.						
12	تراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة الأفكار التي تضعها على الخارطة الذهنية.						
13	تحرص على مراجعة احدث الاتجاهات التربوية وترسمها على شكل خارطة ذهنية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.						
14	تتابع المعلمين عن طريق رسم خارطة ذهنية تساعدك في اتخاذ القرار وعند تقيمهم.						
15	ترسم فروع ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية قبل اتخاذ القرارات الهامة.						

الملحق (2)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي مدير المدرسة،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من الجامعة الأردنية. لذلك يقوم الباحث بإعداد استبانة بهدف الكشف عن واقع استخدام الخرائط الذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة(✓) عند الإجابة التي ترونها مناسبة، كما أرجو تعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه؛ علما بأن الباحث سيتعامل مع هذه المعلومات بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث: **بندر صالح شعير**

0592242000

Bander124@hotmail.com

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو وضع إشارة (✓) حسب ما هو مناسب:

1. **العمر**

□ أقل من 30　　□ 30 سنة – 40 سنة　　□ أكثر من 40 سنة

2. الخبرة:

□ أقل من 5 سنوات　　□ من 5 –10 سنوات　　□ أكثر من 10 سنوات

3.المؤهل العلمي:

□ بكالوريوس　　□ دبلوم عالي　　□ ماجستير　　□ دكتوراه

مدير المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد أرجو قراءة مفهوم الخريطة الذهنية، الأمر الذي يسهل عليك الإجابة عن الأسئلة التالية:

تعد الخريطة الذهنية وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلا من الاقتصار على الكلمات، إذ تستخدم الفروع والصور والألوان في التعبير عن الفكرة، وهي طريقة من طرق استخدام الذاكرة، وتعتمد على الذاكرة البصرية في رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر بقواعد وتعليمات ميسرة، وهذه الطريقة هي الطريقة الفعلية التي يستخدمها العقل البشري في التفكير؛ ربط الكلمات ومعانيها بصور، وربط المعاني المختلفة ببعضها بعضاً بالفروع.

وتعرف الخريطة الذهنية بأنها إستراتيجية تعليمية فعالة تقوم بربط المعلومات المقروءة في الكتب والمذكرات بواسطة رسومات وكلمات على شكل خريطة، تحول الفكرة المقروءة إلى خريطة تحوي أشكالا مختصرة ممزوجة بالألوان والأشكال في ورقة واحدة، حيث تعطي المتعلم مساحة واسعة من التفكير وتمنحه فرصة مراجعة معلوماته السابقة عن الموضوع وترسيخ البيانات والمعلومات الجديدة في مناطق المعرفة الذهنية.

الرقم	الفقرات	واقع استخدام الخرائط الذهنية				
		دائماً	معظم الأحيان	أحياناً	أحياناً قليلة	نادراً
المجال الأول: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق **بالتخطيط**						
.1	استخدم الخرائط الذهنية عند وضع الأفكار الرئيسية التي تتعلق بالوقت اللازم للتنفيذ. (الأهمية والوقت اللازم)					
.2	اخطط لجميع العمليات والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.					
.3	استخدم الرسوم بشكل عام عند صياغة الأفكار التي تتعلق بالمواقف الإدارية					
.4	اضع ترميزاً خاصاً بي يعتمد على اللون					
.5	اعد خطة زمنية باستخدام الخريطة الذهنية لتنفيذ المهام في المدرسة.					
.6	افرغ المعلومات التي جمعتها على شكل خارطة ذهنية باستخدام (الرسوم والألوان).					
.7	اضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة باستخدام الخرائط الذهنية.					
.8	ابين الإمكانيات المتوفرة في المدرسة باستخدام الخرائط الذهنية					
.9	اخطط لتوزيع الأدوار على المعلمين وفق خارطة ذهنية.					
10	ادون الأفكار التي تتوارد في ذهني باستخدام الألوان					
11	اسجل ملاحظات المعلمين باستخدام ألوان خاصة,					
12	اسجل المشكلات باستخدام (ألوان وأشكال) خاصة حسب أهمية المشكلة.					
13	اتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف باستخدام الخرائط الذهنية.					
.14	أشجع المعلمين على استخدام الخرائط الذهنية في المواقف التعليمية المختلفة.					
المجال الثاني: استخدام الخرائط الذهنية في القرارات التي تتعلق **بالتنظيم**						
15	أنظم الأولويات التي تتعلق بالمدرسة باستخدام الخرائط الذهنية					
16	أتتبع التنظيم الذي اعده وفق خريطة ذهنية					

17	أجد من السهل متابعة الإجراءات الإدارية التي تكون مكتوبة وفق خارطة ذهنية					
18	أعطي كل إجراء لوناً خاصاً به وذلك حسب الأهمية.					
19	أنظم جميع العمليات التعليمية باستخدام الخرائط الذهنية .					
20	أشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة موضحاً لهم الخريطة الذهنية التي تتعلق بالمهام.					
21	أنظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة عن طريق استخدام الخرائط الذهنية.					
22	أرسم قنوات الاتصال الجيدة بيني وبين المعلمين باستخدام (أشكال وتشعبات) لهذه الأشكال					
23	أضع الملاحظات التي تتعلق بالإشراف على تنظيم العمليات التربوية على شكل رسومات.					
24	ألون المسارات التي استخدمها في تحفيز الطلبة بألوان مميزة.					
25	أرسم الفعاليات التي تخدم المجتمع المحلي على شكل خريطة ذهنية					
26	أحتفظ بأدوات رسم الخريطة الذهنية عند عقد لقاءات حوارية مع الطلبة .					
27	احصرجميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال إعطاء كل مورد لوناً خاصاً به					
28	احصرجميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان من خلال(المعلومات والملاحظات)التي تتعلق بها بألوان خاصة.					
المجال الثالث: استخدام الخرائط الذهنية **في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية**						
29	أرسم خرائط ذهنية قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة					
30	أستخدم الألوان في كتابة الأهداف الفرعية					
31	أستخدم التشعبات في التعبير عن المشكلات التي تواجه تنفيذ القرارات المختلفة					
32	أفرغ البدائل التي تتعلق بالقرارات باستخدام ألوان محددة					
33	أرسم الأفكار التي تتعلق بالقرارات المختلفة على شكل رسومات.					

34	أتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية بعد النظر إلى الخريطة الذهنية التي قمت برسمها.				
35	أستخدم الألوان للتعبير عن الأفكار المدونة بدلا من الاقتصار على الكلمات				
36	أستخدم رسماً توضيحياً يسهل المراجعة قبل اتخاذ القرار.				
37	أربط الكلمات ومعانيها (بصور وأشكال وألوان) مميزة .				
38	أستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات بما في ذلك الخرائط الذهنية.				
39	أرسم خريطة ذهنية اوضح عليها بعض المرتكزات الأساسية في ثقافة المجتمع المحلي.				
40	أراعي عند اتخاذ القرارات المختلفة الأفكار التي اضعها على الخريطة الذهنية.				
41	أحرص على مراجعة احدث الاتجاهات التربوية ثم ارسمها على شكل خريطة ذهنية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.				
42	أتابع المعلمين عن طريق رسم خريطة ذهنية تساعدني في اتخاذ القرار عند تقويمهم.				
43	أرسم فروعاً ثانوية تمثل الأفكار الرئيسية قبل اتخاذ القرارات الهامة.				

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	المحكم	مكان العمل
1	د.هاني الطويل	الجامعة الأردنية
2	د.أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
3	د.سلامة طناش	الجامعة الأردنية
4	د.عاطف بن طريف.	الجامعة الأردنية
5	د.عيدالديراني	الجامعة الأردنية
6	د.سامي الخصاونة	الجامعة الأردنية
7	د. عمر همشري	الجامعة الأردنية
8	د.خال السرحان	الجامعة الأردنية
9	د.عبدالرازق يونس	الجامعة الأردنية
10	د . حسين المومني	الجامعة الأردنية
11	د. السعيد الرشاد	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
12	د. منصور المرابط	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
13	د. خلف عواض الثبيتي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
14	د.معز بلعج	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
15	د. يعن الله علي القرني	جامعة الملك عبدالعزيز
16	د. مفضي رطيان الشراري	جامعة الحدود الشمالية
17	د.خلف رشيدالحربي	جامعة الحدود الشمالية

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة الأردنية إلى الملحق الثقافي السعودي في الأردن

الجامعة الأردنية 50 2012-1962
THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١/١/٨/٢٠٥٠
الرقم الآلي: ٢٤٥١٥٩
الموافق: ٢٠١٢/٠٥/ م

سعادة الملحق الثقافي في سفارة المملكة العربية السعودية

عمان

الموضوع: - تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " بندر ابن صالح ابن عوظة شعير " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية "

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مدراء مدارس منطقة الباحة التعليمية.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالته هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ (٦- ٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس- ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6)5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo

الملحق رقم (5)

كتاب تسهيل المهمة من الملحق الثقافي السعودي في الأردن إلى مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

١٠٤٧٣٧٥٣٩٧

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب سعادة وكيل الوزارة للشؤون التعليمية المكلف رقم ٩١١٤٠ الوارد إلينا بتاريخ ١٤٣٣/٨/٢٥هـ والمتضمن الموافقة على تسهيل مهمة الطالب / **بندر صالح عوظة شعير**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق بأطروحته لمرحلة الدكتوراه التي هي بعنوان **(بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية)**.

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولسعادتكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح شبلي القحطاني

الرقم: ١٣٧٨٨ التاريخ: ٢/ ٩/ ١٤٣٣ الموضوع: .... المرفقات: ....

الملحق رقم (6)

كتاب تسهيل المهمة من مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة التعليمية إلى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة

الرقم : ٣٣١٨٥٢٢٤٥
التاريخ : ٢٢/ ١٠/ ١٤٣٣هـ
المرفقات : —

إدارة التخطيط والتطوير
البحوث التربوية

الموضوع : ....

تعميم لجميع المدارس (بنين)

المكرم / مدير   المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إلحاقاً لخطابنا رقم ٣٣١٥٧٤٣٥٦ في تاريخ ٨/ ١٠/ ١٤٣٣هـ بشأن تعبئة استبانه الباحث / بندر صالح عوظة شعير أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية تخصص الإدارة التربوية وذلك لاستكمال بحثه بعنوان "بناء خرائط ذهنية لعملية صناعة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية في المملكة العربية السعودية"

عليه نأمل من المدارس التي لم يصل ردها حتى تاريخه استكمال تعبئة الأستبانة وإرسالها عاجلاً في موعد أقصاه ٢٢/ ١١/ ١٤٣٣هـ

وتقبلوا تحياتي وتقديري ،،،

مدير عام التربية والتعليم بمنطقة الباحة

سعيد بن محمد مخايش

Developing Mind Maps to Adminstrative Descicon Making Process by School Principles in the Educational Baha Region in the Kingdom of Suadi Arabia

By

Bandar S. O. Shaeer

Supervisor:

Dr. Bassam M. Alomari, Porf

ABSTRACT

This study aimed at developing suitable mind maps, which can be used in administrative decision making process by school principals in the educational Baha region in the Kingdom of Saudi Arabia. The population of the study consisted of all the school principals in this region which are (170) principles. In order to achieve the study goals, the researcher have developed a questionnaire to examine the reality of using mind maps, in order to collect data from the schools principals. The researcher have distributed the questionnaire after verifying its reliability and validity, after that Mean, Standard deviation, One Way ANOVA, Scheffeh Test, Cronbach's alpha have been used in the statistical analysis.

The results showed that the area of “using mind maps in making decisions related to planning” had the highest mean which was (3.12) and Standard deviation was (0.91). The area of “using mind maps in making decisions related organizing” had a mean of (3.00) and the standard deviation was (1.04). The area of “using mind maps in making decisions related to educational process had a mean of (2.97) and the slandered deviation was (1.07).

The results showed that there are statistical differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) for the school principals in the educational Baha region in using mind maps due to the variable of age, and that in both using mind maps in the decisions which are related to organizing and using mind maps in making decision which are related to the educational process in favor of the category (more than 40 years).

The results showed that there are no statistical differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) for the school principals in the educational Baha region in using mind maps due to the variable of experience in all areas. Moreover, it showed that there are statistical differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) for the school principals in the educational

Baha region in using mind maps which is due to the variable of qualification, and that in the area of using mind maps in making decision. The study showed that there was an implementing for using mind maps in making different administrative decisions in moderate way. Therefore a group of mind maps were developed which can be used as instructive mean for school principals to facilitate the process of making decisions. on which are related to the educational process in favor of category (doctor's holders). Based on the results of first and second questions, the researcher developed mind maps to help school principals on using it in making decisions.

The study recommended the importance of conducting sessions and courses which clarify the concept of mind maps for the school principals in the educational Baha region and how to implement it.